

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtluskeskus

Kaido Värbu

# **INTELLIGENTSE ORGANISATSIOONI TUNNUSED KAUBANDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks  
ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendajad: dotsent Made Torokoff-Engelbrecht  
nooremteadur Kärt Rõigas

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

.....

(juhendajate allkirjad)

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... 2014. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. INTELLIGENTSE ORGANISATSIOONI KÄSITLUSE TEOREETILISED ALUSED .....	9
1.1. Intelligentse organisatsiooni mõiste .....	9
1.2. Intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitus erinevate autorite poolt .....	18
1.3. Karl Albrechti intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitus .....	24
2. INTELLIGENTSE ORGANISATSIOONI TUNNUSTE ANALÜÜS .....	34
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus .....	34
2.2. Intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüs kaubandusettevõtte näitel .....	40
2.3. Ettepanekuid kaubandusettevõtte juhtimise parendamiseks .....	51
KOKKUVÕTE.....	69
VIIDATUD ALLIKAD .....	74
LISAD .....	81
Lisa 1. Intelligentse organisatsiooni tunnuste küsimustik.....	81
Lisa 2. Hinnangud juhtide ja spetsialistide poolt intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele .....	86
Lisa 3. Juhtide ja spetsialistide hinnangute jagunemine vastavalt intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele .....	93
SUMMARY .....	100

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva turbulentsetes ja konkurentsitihedas maailmas kasvab üha enam organisatsioonide vajadus kohaneda kiirelt neid ümbritsevate muutuvate keskkonnatingimustega, olla paindlik ning püsida tihenevas konkurents. Lähtuvalt organisatsioonidel tänapäeval ees seisvatest väljakutsetest kogub üha enam kõlapinda intelligentse organisatsiooni kontseptsioon. Vastavalt intelligentse organisatsiooni kontseptsioonile omavad organisatsioonid neile iseloomulikke intelligentsust ning käituvad vastavalt neis peituva intelligentsusele. K. Albrechti järgi iseloomustab intelligentset organisatsiooni seitse tunnust, milleks on strateegiline visioon, jagatud saatus/ kokkukuuluvus, muutused, pühendunud töötamine, töö sihipärasus, teadmus ning tulemuslikkus (Albrecht 2003a: 12). Organisatsiooni edukus sõltub peamiselt selle töötajatest, töö korraldamisest ja organisatsioonikultuurist. Läbi intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamise loob ettevõtte paremad eeldused töö efektiivsuse suurendamiseks ning edukaks tegutsemiseks tiheda konkurentsi tingimustes. Käesolev magistritöö keskendub intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsile kaubandusettevõtte näitel ning tunnuste võrdlusele ideaalse intelligentse organisatsiooniga.

Intelligentsete inimeste kontsentratsioon organisatsioonis või ettevõttes ei määra üheselt organisatsioonilist intelligentsust (Albrecht 2003b: 4). Organisatsiooniline intelligentsus on organisatsiooni võimekus mobiliseerida kogu olemasolevad teadmised ning fookuseerida need ettevõtte eesmärkide teostamiseks (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1415; Albrecht 2003b: 10), mis ei pruugi kattuda ettevõttes tegutsevate inimeste intelligentsuste summaga. Vähesel organisatsioonilisel intelligentsusel ning ebaefektiivsuse põhjusteks võivad olla ebapädevad juhid, administratiivsed lahingud, poliitilised mängud, aegunud või ebapraktilised reeglid ja protseduurid või muud

tegurid (Albrecht 2003b: 3). Üha enam muutub ühtlasi aktuaalseks küsimus, kuidas tulla toime üha suureneva ebakindlusega ning kohaneda pidevalt muutuva keskkonnaga. Edukamad organisatsioonid on mõistnud, et paindlikkuse suurendamiseks ning efektiivsuse tõstmiseks on vajalik suurendada töötajate osalust organisatsiooni puudutavates küsimustes kaasaráákimisel ja anda enam võimu iseseisvateks otsusteks.

Vastavalt Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt 2011. aastal tellitud Eesti juhtimisvaldkonna uuringule iseloomustab Eesti ettevõtteid ühetaoline juhtimine, vähe pööratakse tähelepanu valdkondlikule eripärale. Planeerimisel osalevad valdavalt tippjuhid ja keskastmejuhte kaasatakse ebapiisavalt, puudu jääb tulevikuperspektiivist. Samuti selgusid Eesti juhtimisvaldkonna uuringust Eesti ettevõtete näitel puudujäägid personalitöö korraldamisel (Eesti juhtimisvaldkonna ... 2011: 5-6). Eelnevalt läbiviidud töö tulemused viitavad samuti Eestis tegutsevate ettevõtete juhtimise parenduse vajadusele, mis toetab käesoleva uurimistöö olulisust.

Kuna organisatsiooni toimimise efektiivsus ja loodav lisandväärtus on tänapäeva organisatsiooni jätkusuutliku ning eduka funktsioneerimise aluseks, on oluline selgitada, millisel määral vastab asutus intelligentse organisatsiooni tunnustele, mis loob lähtekoha organisatsiooni juhtimise parendamiseks ning töö efektiivsuse suurendamiseks.

K. Albrechti poolt on välja töötatud detailne intelligentse organisatsiooni mudel, kus igale intelligentse organisatsiooni tunnusele vastab üks organisatsioonilise intelligentsuse dimensioon (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1415; Albrecht 2003b: 43). Lähtuvalt K. Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist on võimalik määrata intelligentse organisatsiooni tunnuste arväärtused ning võrrelda detailset erinevate organisatsioonide tulemusi või sama organisatsiooni skoori erinevatel ajahetkedel. Maailmas on K. Albrechti poolt välja töötatud intelligentse organisatsiooni tunnuste test leidnud laialdast kasutust.

Küsimustikku on rakendatud edukalt intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsiks nii erinevates eraettevõtetes kui ka avalikus sektoris. Eelnevate uurimistööde raames on näidatud intelligentse organisatsiooni tunnuste positiivne seos nii strateegilise

mõtlemisega (Yaghoubi *et al.* 2011b: 60) kui ka ettevõtte konkurentsivõimega (Nasiri *et al.* 2013: 960). Lisaks varasematele töödele erasektoris on läbi viidud hulgaliselt uurimistöid K. Albrechti kontseptsioonist lähtuvalt intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsiks avalikus sektoris. Intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamine toetab töötajate loovust ja innovatiivsust ning osalemist organisatsiooni puudutavate otsuste tegemisel (Maleki *et al.* 2012: 72). Samuti on leitud positiivne seos K. Albrechti poolt defineeritud intelligentse organisatsiooni tunnuste ning töölase eetilise käitumise vahel (Eshkaftaki *et al.* 2013: 8). K. Albrechti poolt välja töötatud intelligentse organisatsiooni tunnuste küsimustik on läbinud eelnevates uuringutes ühtlasi põhjaliku usaldusvääruse ja valiidsuse kontrolli.

Intelligentse organisatsiooni tunnuste hindamine ning hilisem analüüs on ettevõtete jaoks oluline, et edendada juhtimiskvaliteeti ja pöörata tähelepanu kriitilistele küsimustele, mis seni ei pruugi olla esile kerkinud või selgelt tuvastatud. Ettevõtte edukust mõjutab enim keskastmejuhtide töö, mis mõjutab otseselt teiste töötajate efektiivsust läbi keskastmejuhtide juhtimisoskuste, pühendunud töötamise ja teiste tegurite. Käesolevas töös viidi läbi intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutav küsitlus ettevõtte keskastmejuhtide seas ning võrdlusgrupina kaasati uuringusse ettevõtte spetsialistid. Töö raames selgitatakse, kuivõrd uuritav kaubandusettevõtte vastab intelligentse organisatsiooni tunnustele.

Magistritöö eesmärgiks on analüüsida valitud kaubandusettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuseid ettepanekute tegemiseks, et täiustada kaubandusettevõttes keskastmejuhtide töö efektiivsust.

Kuna käesolev pilootuuring viidi läbi koostöös kaubandusettevõttega, kes ei soovi oma nime avalikustada, siis ei ole seetõttu töös kasutatud antud kaubandusettevõtte nime. Uurimistöö läbiviimine lähtub ettevõttepoolsest soovist saada tagasisidet, millisel määral ettevõtte vastab intelligentse organisatsiooni tunnustele. Ettevõtte sooviks on arvestada uurimistöö tulemustega igapäevases juhtimistegevuses ning kujundada ettevõtte juhtimist, et organisatsioon sarnaneks enam intelligentsele organisatsioonile. Samuti on ettevõtte huvitatud tagasisidest, milliste intelligentse organisatsiooni tunnuste poolest erineb ettevõtte enim intelligentsest organisatsioonist. Seega on oluline uurimisprobleem, kuivõrd ettevõtte vastab intelligentse organisatsiooni tunnustele.

Uurimisülesanded:

1. Analüüsida intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni teoreetilisi aluseid.
2. Selgitada intelligentse organisatsiooni tunnused erinevate autorite käsitluses.
3. Koostada Karl Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni põhjal eestikeelne küsimustik.
4. Hinnata intelligentse organisatsiooni tunnused kaubandusettevõtte juhtide ja spetsialistide näitel.
5. Selgitada uuritava kaubandusettevõtte näitel intelligentse organisatsiooni tunnuste erinevus ideaalsest intelligentsest organisatsioonist ja teha ettepanekuid keskastmejuhtide töö efektiivsuse parendamiseks.

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas analüüsitakse intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni teoreetilisi aluseid, tuuakse välja varasemalt antud valdkonnas käsitletud intelligentse organisatsiooni definitsioonid ning selgitatakse eelnevalt erinevate autorite poolt defineeritud intelligentse organisatsiooni tunnused. Lähtuvalt K. Albrechti kontseptsioonist koostatakse uurimistöö empiirilise osa läbiviimiseks eestikeelne intelligentse organisatsiooni küsimustik.

Töö raames viiakse läbi kaubandusettevõtte töötajate (juhtide ja spetsialistide) seas läbi küsitlus intelligentse organisatsiooni tunnuste hindamiseks ning selgitatakse, kuivõrd uuritud organisatsiooni tunnused sarnanevad või erinevad ideaalse intelligentse organisatsiooni tunnustest ettepanekute tegemiseks kaubandusettevõttes keskastmejuhtide töö tulemuslikkuse täiustamiseks. Tunnuste hindamiseks kasutatakse eelnevalt K. Albrechti poolt väljatöötatud intelligentse organisatsiooni tunnuste küsimustikku.

Uurimistöö tulemustest antakse ettevõttele tagasisidet, et ettevõtte juhid saaksid arvestada tulemustega praktilisest tööst lähtuvalt. Uurimistööle järgneva parendustöö tulemusi on võimalik selgitada läbi parendustegevusele järgneva intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi, kas intelligentse organisatsiooni tunnuste skoor on parendustegevuse järgselt suurenenud ning ettevõtte vastab enam intelligentse organisatsiooni tunnustele.

Käesolev pilootuuring on autori andmetel esimene K. Albrehti intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni rakendus ettevõttel Eestis, mis on vajalikuks eeltööks intelligentse organisatsiooni tunnuste detailsemaks analüüsiks Eestis edaspidi. Intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni mõistmine ning selle praktiline rakendamine organisatsiooni toimimise parendamiseks on kasulik ja vajalik nii ettevõtte juhtidele kui ka teistele töötajatele.

Töö autor soovib tänada oma juhendajaid dotsent Made Torokoff-Engelbrehti ja nooremteadur Kärt Rõigast, kes toetasid ja pakkusid vajalikke nõuandeid töö valmimisel. Samuti soovib autor tänada kaubandusettevõtte juhtkonda koostöö ja võimaluse eest käesolev uurimistöö läbi viia ning kõiki ettevõtte töötajaid, kes olid valmis leidma aega uurimistöösse panustamiseks.



# 1. INTELLIGENTSE ORGANISATSIOONI KÄSITLUSE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Intelligentse organisatsiooni mõiste

Tänapäeva info- ja kommunikatsiooniajastul on ettevõtete rahvusvahelises konkurentsisis määravaks faktoriks tegutsemise intelligentsus. Intelligentse organisatsiooni tegutsemispõhimõtteks on, et saavutatud tulemus ei ole kunagi piisavalt hea ning alati on ruumi täiustumiseks (Khoshamooz, Chegini 2013: 22; Halal 1998: 23). Intelligentsed organisatsioonid on võimelised iseseisvalt ja pidevalt tõstma ning säilitama nii enda intelligentsust kui ka materiaalseid ressursse.

Intelligentse organisatsiooni kontseptsioon on saanud üha enam põhjendatud tähelepanu, kuna tänapäeva organisatsioonid seisavad silmitsi samaaegselt nii muutuvate turgude, globaalse konkurentsi, info kiire leviku kui ka muutustega kultuurilises, sotsiaalses ning poliitilises keskkonnas (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1413). Seetõttu ei piisa organisatsioonide edukaks toimimiseks senisest lähenemisest ning vajalik on uudne lähenemine organisatsioonile kui intelligentsele organismile. Oluline on leida praktilisi võimalusi organisatsioonilise intelligentsuse suurendamiseks ning organisatsiooni muutmiseks enam sarnaseks ideaalsele intelligentsele organisatsioonile.

Organisatsiooni eesmärkide poole püüdlemisel peetakse töötajate puhul oluliseks viit faktorit: töötajate iseloom, talent, huvid, oskused ning intelligentsus. Tänapäeval kuulub intelligentsuse mõiste enamuse juhtimiskontseptsioonide juurde. Kaasajal vajab organisatsiooni juhtimine spetsiaalseid oskusi, et kohaneda muutustega, püsida ja kasvada. Organisatsiooniline intelligentsus on üks olulisemaid komponente, mis selles osas organisatsiooni juhte aitab. (Ranjibarian, Esgandari 2014: 1) Organisatsioonilist intelligentsust peetakse organisatsiooni võimeks koondada olemasolevad teadmised ning suunata need ettevõtte eesmärkide teostamiseks (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1415;

Albrecht 2003b: 10). Vastavalt K. Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsioonile vastab igale intelligentse organisatsiooni tunnusele üks organisatsioonilise intelligentsuse dimensioon (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1415; Albrecht 2003b: 43). Sealjuures on organisatsiooniline intelligentsus oluline mõiste selgitamaks intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni.

Organisatsiooniline intelligentsus mängib olulist rolli organisatsiooni käitumises, seda on käsitletud kui kriitilist tegurit, mis paneb aluse pikaajalisele konkurentsieelisele ning suurenenud tootlikkusele nii väike- kui ka suuretevõtetes (Khoshamooz, Chegini 2013: 22; Halal 1998: 23). Azma *et al.* (2012) poolt on ühtlasi näidatud, et infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine toetab infovahetust ettevõttes ning seeläbi organisatsioonilist intelligentsust. Vajadus infotehnoloogiliste lahenduste järele on seotud informatsiooni hankimise ja jagamise üldise kiiruse ja efektiivsuse suurendamisega, seetõttu sõltub organisatsiooniline intelligentsus muuhulgas oluliselt organisatsiooni infotehnoloogiliste lahenduste tasemest (Azma *et al.* 2012: 97). Infotehnoloogiliste lahenduste edukas rakendamine on oluline tegur, mis toetab läbi organisatsioonilise intelligentsuse suurendamise intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamist.

Arvatakse, et organisatsioonilist intelligentsust mõjutavad erinevad immateriaalsed ressursid, mis on seotud organisatsioonis informatsiooni, andmete ja teadmuse loomise säilitamise ja jagamisega. Immateriaalseid (inglise keeles *intangible*) ressursse klassifitseeritakse Alavi ja Leidneri poolt alljärgnevalt (Alavi, Leidner 2001: 113):

1. Vaiketeadmus, mis jaguneb omakorda:
  - a) Kognitiivne vaiketeadmus – mõttemudelid (*mental models*), individuaalsed uskumused seoses põhjus-tagajärg suhetega;
  - b) Tehniline vaiketeadmus – oskusteave, mida rakendatakse teatud spetsiifilistes situatsioonides.
2. Väljendatud teadmus – teadmus, mis on viidud edasiandmist võimaldavas formaati.
3. Individuaalne – teadmus, mis luuakse ja kasutatakse indiviidi poolt.
4. Sotsiaalne – teadmus, mis luuakse ja kasutatakse grupi poolt.
5. Deklaratiivne – teadmised, kust teadmust hankida (*know about*).
6. Protseduuriline – teadmised, kuidas teadmust kasutada; oskusteave (*know how*).

7. Põhjuslik – teadmised, kuidas üks või teine mehhanism töötab (*know why*).
8. Tingimuslik – teadmised, millal midagi teha (*know when*).
9. Suguluslik – teadmised, milliseid protseduure tuleb teha või ei tohi teha samaaegselt (*know with*).
10. Pragmaatiline – kasulik teadmus organisatsiooni jaoks, mis võib hõlmata muuhulgas parimaid praktikaid ja eelnevaid kogemusi.

Teadmust võib liigitada ka isiklikuks, jagatud või avalikuks teadmuseks, samuti praktiliseks või teoreetiliseks, esiplaanil või tagaplaanil olevaks teadmuseks, sisemiseks või väliseks, struktureerituks või mitte struktureerituks (Abdul-Rahman, Wang 2010: 1951). Organisatsioonilise intelligentsuse kõrge tase hõlmab samuti võimet omada organisatsioonilist mälu (Cronquist 2006: 3), mis aitab arvesse võtta eelnevalt tehtud vigu, plaanida nõrkuste eemaldamist ning tõsta tulemuslikkust. Lähtuvalt teadmuse erinevatest liikidest on vajalik ettevõttes omada head ülevaadet teadmuse hankimisest, loomisest, talletamisest ja rakendamisest. Efektiivne teadmusjuhtimine on samuti üks olulisi tegureid intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamiseks ning seeläbi organisatsiooni muutmiseks enam sarnaseks ideaalsele intelligentsele organisatsioonile.

Intelligentsed organisatsioonid saavutavad sotsiaalmajanduslikes süsteemides suuremat jõukust ja edu ning seda mitte ainult majanduslikus, vaid ka organisatsiooni arengu perspektiivis (Khoshamooz, Chegini 2013: 22). Organisatsioonilise intelligentsuse tähtsustamine ning selle suurendamine tõstab ettevõtte konkurentsivõimet ning viib organisatsiooni eristumiseni teistest organisatsioonidest (Kohandel *et al.* 2013: 1896). Organisatsioonilise intelligentsuse suurendamise läbi on ettevõtted edukamad nii lühemas kui ka pikemas perspektiivis, tõuseb töötajate moraal ning töötajad leiavad enam väljundeid isiklikuks eduks ja arenguks.

Organisatsioonilise intelligentsuse kontseptsioon sai alguse 1990-ndatel aastatel. Organisatsioonilist intelligentsust on käsitletud selgelt 1992. aastal Matsuda poolt, kus rahvusvahelisel majanduskonverentsil Tokyos tuli esitlusele ettekanne „Organisatsiooniline intelligentsus“ (Zarbakhsh 2011: 991). Vastavalt Matsuda (1992) lähenemisele koosneb organisatsiooniline intelligentsus nii töötajate intelligentsusest kui ka seda toetavatest tehnoloogilistest vahenditest, mis moodustavad ühise terviku (Gholami, Safae 2012: 157), kusjuures alates Matsuda lähenemisest on seoses

tehnoloogia kiire arenguga infotehnoloogiliste lahenduste rakendamise olulisus järjest kasvanud.

Choo (1995) defineerib organisatsioonilise intelligentsuse kui organisatsiooni võime käsitleda kompleksust, mis kujutab endast turusignaalide tajumist, jagamist ettevõttesiseselt ning nende mõistmist (Yaghoubi *et al.* 2012: 2628). Nonaka (1995) defineerib organisatsioonilist intelligentsust läbi ettevõtete struktuuri ning McMasteri (1996) järgi iseloomustab organisatsiooni intelligentset käitumist võime väljastpoolt saabuvat või organisatsiooni sees loodud informatsiooni töödelda, et tagada organisatsiooni säilimiseks ning edukaks toimimiseks vajalikud tingimused (Yaghoubi *et al.* 2012: 2628; Lefter *et al.* 2008: 41). K. Albrechti järgi toimub intelligentses organisatsioonis efektiivne informatsiooni ja teadmuse liikumine töötajate vahel (Albrecht 2003a: 11), mis iseloomustab intelligentses organisatsioonis teadmuse olulist rolli. Teadmus ning selle efektiivne liikumine organisatsioonis paneb aluse intelligentse organisatsiooni tekkimisele ning on üks intelligentse organisatsiooni tunnuseid.

Vastavalt William Halali (1998) lähenemisele on organisatsiooniline intelligentsus organisatsiooni võime luua teadmust ning reageerida ümbritsevale keskkonnale ja turusituatsioonile. Organisatsiooniline intelligentsus on sarnane inimesi iseloomustavale intelligentsuse koefitsiendile (IQ - *intelligence quotient*), kuid organisatsioonilist intelligentsust iseloomustab organisatsioonilise intelligentsuse koefitsient (OIQ – *organizational intelligence quotient*), kusjuures OIQ on mõõdetav sarnaselt IQ-le. Halali (1998) järgi on võimalik võrrelda indiviidi ja ettevõtet erinevates aspektides, mis moodustavad indiviidi puhul IQ kuid organisatsiooni puhul OIQ. Valdkondadeks on näiteks infotehnoloogiliste süsteemide kasutamine, teadmiste hankimine ja töötlemine, probleemide lahendamise oskus ja palju muud. (Halal 1998: 21) Halali lähenemine on piltlik ja hästi mõistetav ning heaks aluseks intelligentsuse mõiste laiemal käsitlemisel.

Organisatsioonilise intelligentsuse tajumine organisatsiooni sees võib näiteks vastavalt töötajate positsioonile, soole või vanusele varieeruda, kuid kuna organisatsiooniline intelligentsus on seotud töötajate töösooritusega, siis on organisatsiooni jaoks oluline saavutada ühtlaselt kõrge organisatsioonilise intelligentsuse tase kogu organisatsioonis (Uygur, Ulusoy 2013: 108). Shahabi *et al.* (2012) poolt on leitud, et organisatsioonilist intelligentsust võivad piirata ettevõttes muuhulgas nii õiguslikud põhjused kui ka

organisatsioonikultuuri, juhtimisega ja organisatsiooni struktuuriga seotud tegurid (*Ibid.*: 3020). Organisatsioonilise intelligentsuse arendamiseks on vajalik täiustada ettevõtte struktuuri ning protsesse, et võimaldada paremat info liikumist ning tõsta töö efektiivsust (Yaghoubi *et al.* 2011a 1413; Yolles 2005: 99). Halali järgi koosneb organisatsiooniline intelligentsus erinevatest teguritest (Halal 1998: 22), milleks on:

1. Organisatsiooni struktuur. Kes võtab vastu milliseid otsuseid?
2. Organisatsioonikultuur. Väärtused ja normid, mis juhivad töötajate käitumist.
3. Suhted sidusgruppidega. Millist informatsiooni ning millisel määral vahetatakse erinevate sidusgruppidega?
4. Teadmusjuhtimine. Organisatsioonis olemasoleva teadmuse hulk ja tüüp.
5. Strateegilised protsessid. Kuidas informatsioon viib arusaamiseni ja tegutsemiseni?

Organisatsioonilist intelligentsust takistavateks teguriteks võivad olla bürokraatilistest protseduuridest tingitud ebaefektiivsus, protsesside liigne keerukus, informatsiooni kesine liikuvus organisatsioonis ning informatsiooni ebapiisav kättesaadavus. Organisatsioonilist intelligentsust piiravate tegurite leevendamiseks või eemaldamiseks on vajalik tegeleda teadlikult kõigi organisatsioonilist intelligentsust mõjutavate teguritega. Ettevõttel peab oleme eesmärgi täitmiseks sobiv struktuur, organisatsioonil peab olema selge strateegiline visioon ning protsessid strateegiate väljatöötamiseks. Efektiivseks tööks on oluline ettevõtte eesmärke toetav organisatsioonikultuur. Teadmuse hankimiseks väljastpoolt ettevõtet on muuhulgas olulised head suhted ja infovahetus sidusgruppidega. Organisatsioonilise intelligentsuse tugevdamise aluseks on teadmusjuhtimine, mis toetab teadmuse hankimist ettevõttest väljastpoolt ning teadmuse liikumist ja rakendamist ettevõttesiseselt.

Organisatsioonilise intelligentsuse koefitsiendi mõõtmist on rakendatud esmakordselt Haim Mendelson *et al.* poolt 1999-ndal aastal. Mendelson *et al.* poolt viidi Silicon Valley ettevõtete seas läbi ankeetküsitlus, kus selgitati ettevõtete organisatsioonilise intelligentsuse koefitsiendi tase ning võrreldi seda ettevõtte teiste tulemusnäitajatega. Mendelson *et al.* poolt kasutatud organisatsioonilise intelligentsuse koefitsient oli kvantitatiivne näitaja, millega mõõdeti ettevõtte efektiivsust informatsiooni jagamises,

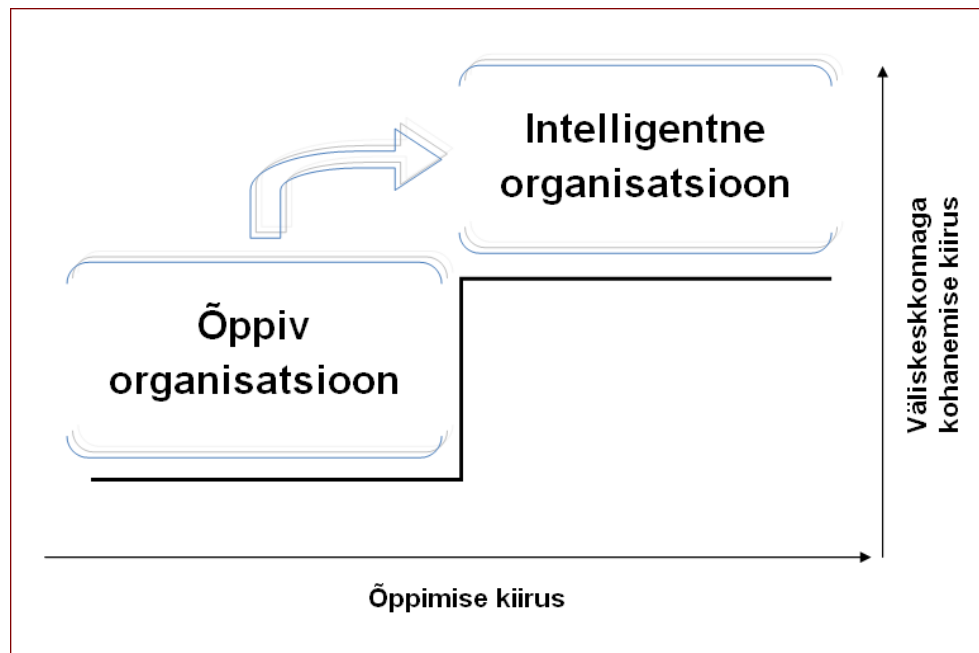
otsuste vastuvõtmisel ning nende elluviimisel. (Ruhan *et al.* 2008: 2) Intelligentsuse kvantitatiivne mõõtmine loob hea aluse organisatsioonide täpseks võrdlemiseks.

Lähtuvalt K. Albrechti (2003a) intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist on võimalik samuti hinnata organisatsiooni intelligentsust, kusjuures intelligentset organisatsiooni iseloomustavad seitse tunnust, mida on võimalik mõõta vastavalt väljatöötatud intelligentse organisatsiooni küsitluse tulemustele (*Ibid.*: 12). Käesolevas uurimistöös empiirilise töö läbiviimisel kasutati samuti K. Albrechti intelligentse organisatsiooni küsimustikku. K. Albrechti intelligentse organisatsiooni küsimustikku iseloomustab detailsus ning hea sobivus praktiliseks kasutamiseks. Antud küsimustikku on kasutatud paljudes viimastel aastatel läbiviidud teadustöodes ning küsimustiku usaldusväärsus ja valiidsus on leidnud eelnevates teadustöodes kinnitust (Sohrabi *et al.* 2014: 282; Ranjbarian, Esgandari 2014: 4; Kohandel *et al.* 2013: 1902). Intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi eesmärgiks on hinnata organisatsiooni intelligentsust, selgitada välja organisatsiooni tugevused ja nõrkused ning varustada organisatsioone vajalike lahendustega, mis aitaksid parendada organisatsioonilist intelligentsust ning saavutada organisatsiooni kõrge efektiivsus.

Intelligentse organisatsiooni käsitlus baseerub õppiva organisatsiooni kontseptsioonil (Örtenblad 2004: 132), kuid on antud kontseptsiooni edasiarendus ning organisatsiooni toimimise efektiivsuse ja edukuse järgnev aste (Roots 2004: 156). Nii õppiv organisatsioon kui ka intelligentne organisatsioon toimivad läbi pideva õppimise. Senge (1990) järgi on „õppiv organisatsioon“ organisatsioon, mille liikmed arendavad püsivalt oma võimekust saavutada tulemusi, mida nad tõeliselt soovivad, õppivas organisatsioonis edendatakse uusi avatud mõttemalle, toetatakse kollektiivseid püüdlusi ning õpitakse pidevalt kuidas koos õppida (Roots 2004: 155; Senge 1990a: 8). Intelligentset organisatsiooni iseloomustab nii suurem õppimise kiirus kui ka õppimise efektiivsuse poolt toetatud kiirem kohanemine väliskeskkonna tingimustega (Roots 2004: 156). Joonisel 1 on toodud õppiva organisatsiooni ja intelligentse organisatsiooni võrdlus.

Kui töötajad saavad hommikul tööle, lisavad nad kogu organisatsioonile teatud hulga intelligentsust, mis koosneb nende olemasolevast intelligentsusest ning võimest õppida. Tasudes töötajatele palka, makstakse selle intelligentsuse kasutamise eest ettevõtte

heaks. Ettevõtte võib seda olemasolevat intelligentsuse mahtu tööpäeva jooksul kasutada või mitte ning see sõltub konkreetsest ettevõttest. (Khoshamooz, Chegini 2013: 23) Ebaefektiivses ja edutus ettevõttes töötamine võib muuta seal töötavaid intelligentsid ja esialgselt motiveeritud inimesi siiski ajapikku ebaefektiivseteks ning vähe motiveerituteks.



**Joonis 1.** Intelligentne organisatsioon kui õppiva organisatsiooni järgnev aste. Koostatud autori poolt järgmiste allikate põhjal: Roots 2004: 158; Sydänmaanlakka 2002: 200.

Lahendus tupikseisule võib olla organisatsiooni näitel intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüs ja organisatsiooni ning selle töötajate potentsiaali välja selgitamine (Zarabakhsh *et al.* 2011: 991). Organisatsioon peab suutma juhtida ennast puudutavaid muudatusi ning tagama organisatsiooni säilimise muutuvates tingimustes (Yolles 2006: 5). Ideaalne intelligentne organisatsioon peaks olema võimeline õppima ning põhinema teadmusel, nägema kõiki enda vigu ja puudujääke ning suutma vigu hinnata ja analüüsida ning seejärel vastu võtma otsuseid ja vigu parandama.

Käesolevas töös lähtutakse K. Albrechti poolt defineeritud intelligentse organisatsiooni mõistest, kus intelligentset organisatsiooni iseloomustavad seitse tunnust, milleks on strateegiline visioon (*Strategic Vision*), jagatud saatus/ kokkukuuluvus (*Shared Fate*),

muutused (*Appetite for Change*), pühendunud töötamine (*Heart*), töö sihipärasus (*Alignment & Congruence*), teadmus (*Knowledge Deployment*) ning tulemuslikkus (*Performance Pressure*) (Albrecht 2003a: 12). Kui õppivat organisatsiooni iseloomustab pigem toimunule reageerimine, siis intelligentsele organisatsioonile on omane pigem proaktiivsus, võime muutusi ette näha ning neid ennetada (Roots 2004: 158). Intelligentse ja õppiva organisatsiooni võrdlus on välja toodud allpool (vt. joonis 2).



**Joonis 2.** Intelligentse organisatsiooni (IO) ja õppiva organisatsiooni (ÕO) võrdlus. Koostatud autori poolt järgmiste allikate põhjal: Sydänmaanlakka 2008: 14; Roots 2004: 160; Sydänmaanlakka 2002: 200; Senge 1990b: 9.

Intelligentse organisatsiooni definitsioon on välja pakutud erinevate autorite poolt mõneti erinevalt. Intelligentse organisatsiooni definitsioonid erinevate autorite poolt on välja toodud tabelis 1. Kui P. Sydänmaanlakka (2002: 200) on defineerinud intelligentse organisatsiooni läbi muutuste ettenägemise ja pideva uuenemise ning võrdleb



intelligentset organisatsiooni elava organismiga, siis N. Bontis *et al.* (viidatud Vasilache, Prejmerean 2008: 11 vahendusel) tähtsustab intelligentse organisatsiooni puhul enam innovatsiooni.

**Tabel 1.** Intelligentse organisatsiooni definitsioonid erinevate autorite poolt

Autor	Aasta	Definitsioon	Definitsioonide ühisosa
Albrecht	2003	Intelligentset organisatsiooni iseloomustavad seitse tunnust, milleks on strateegiline visioon, jagatud saatus/kokkukuuluvus, muutused, pühendunud töötamine, töö sihipärasus, teadmus ning tulemuslikkus.	Intelligentset organisatsiooni iseloomustavad tunnused panevad aluse ettevõtte võimekusele kasutada olemasolevaid teadmisi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Õppimise ja õpitu rakendamise kiirus peab ületama keskkonna muutumise kiiruse, et eelseisvateks muutusteks varakult valmis olla ning ise keskkonda mõjutada.
Sydänmaanlakka	2002	Intelligentset organisatsiooni iseloomustab võime pidevalt uueneda, muutusi ette näha ning kiiresti õppida; intelligentne organisatsioon ei ole mehhaaniline masinavärk, pigem meenutab see elavat organismi, kes ise suunab oma elutegevust.	
Bontis <i>et al.</i>	2002	Intelligentset organisatsioonid on võimelised olema jätkuvalt innovatiivsed ning rakendama loodud innovatiivseid lahendusi, neid iseloomustab nii uudishimulikkus kui ka pragmaatilisus, hoitakse pinget teadmiste otsimise ja nende kasutamise vahel.	
Glynn	1996	Intelligentne organisatsioon peab olema samaaegselt nii õppiv organisatsioon ( <i>learning organization</i> ), turupõhine organisatsioon ( <i>market-driven organization</i> ) kui ka innovatiivne organisatsioon ( <i>innovative organization</i> ).	
Day	1994	Intelligentset organisatsiooni iseloomustab aktiivsus kolmel spetsiifilisel suunal: välise teadmuse sissetoomine ("väljast sisse"), toodete ja teenuste pakkumine turule ("seest välja") ning toote- ja teenuseinnovatsioon ("arendustöö").	
Body ja Dean	1984	Organisatsioon on intelligentne, kui suudetakse kombineerida olemasolevaid ressursse nii, et töö käigus tekkivatele küsimustele on võimalik leida igal hetkel sobiv lahendus.	

Allikas: koostatud autori poolt järgmiste allikate põhjal: Vasilache, Prejmerean 2008: 5-15; Bratianu *et al.* 2006: 76; Albrecht 2003a: 12; Sydänmaanlakka 2002: 200.

M.A. Glynn (1996, viidatud Vasilache, Prejmerean 2008: 5 vahendusel) ja G. Day (1994, viidatud Bratianu *et al.* 2006: 76 vahendusel) defineerivad seevastu intelligentse organisatsiooni omapoolsetes definitsioonides läbi kolme eraldiseisva aspekti, kus M.A. Glynni (1996) hinnangul peab intelligentne organisatsioon olema samaaegselt nii õppiv,

turu poolt suunatud kui ka innovatiivne. G. Day (1994) lähenemises on kolm aspekti, mida intelligentne organisatsioon peab täitma: välise teadmuse integreerimine; toodete ja teenuste turule toomine ning toote- või teenuseinnovatsioon. Body ja Dean (1984, viidatud Vasilache, Prejmerean 2008: 15 vahendusel) lähtuvad tingimustest, et organisatsioon on intelligentne, kui suudetakse kombineerida olemasolevaid ressursse nii, et töö käigus tekkivatele küsimustele on võimalik leida igal hetkel sobiv lahendus.

Siiski defineerib P. Sydänmaanlakka (2002) ning kõik eelpool toodud autorid intelligentse organisatsiooni läbi iseloomuliku tunnuse kiiresti õppida ning ümbritsevaga kohaneda. Kokkuvõtteks võib öelda, et intelligentsetes organisatsioonides peab õppimise ja õpitu rakendamise kiirus ületama ümbritseva keskkonna muutumise kiiruse, et muutusi ette näha ning mitte ainult kohanema saabuvate muutustega vaid nendeks varakult valmis olema ning võimalusel ise keskkonda vastavalt soovidele ja võimalustele eelnevalt mõjutama ning muutma. Viimases võimekuses peitubki intelligentse organisatsiooni olemus.

## **1.2. Intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitlemine erinevate autorite poolt**

Erinevate autorite poolt on aja jooksul välja pakutud erinevaid tunnuseid, millele peaks intelligentne organisatsioon vastama. Samuti on avaldatud erinevad aspektid, mida intelligentne organisatsioon peab täitma või valdkonnad, mis on intelligentse organisatsiooni jaoks rohkem tähtsad. Olulise teoreetilise baasi intelligentse organisatsiooni tunnuste selgitamiseks on andnud oma töödes C. Bratianu *et al.* (2006: 77-79), T. Ilkka (1999: 391) ja teised, kuid tuntumad käsitlused on väljatöötatud P. Sydänmaanlakka (2004: 21-22; 2003: 73-74; 2002: 165-196) ja K. Albrechti (2003a: 10-13; 2003b: 39-59; 2002: 3-7) poolt. Kusjuures K. Albrechti poolt on välja töötatud intelligentse organisatsiooni tunnuste hindamise süsteem arväärtuste abil. Intelligentse organisatsiooni tunnuste skooride abil on võimalik võrrelda üht ja sama organisatsiooni erinevatel ajahetkedel või erinevaid organisatsioone omavahel.

Lisaks intelligentset organisatsiooni puudutavatele töödele on erinevates töödes käsitletud organisatsiooni efektiivsust toetava tegurina ühtlasi kollektiivset

intelligentsust, kus läbi hea koostöö saavutatakse kokkuvõttes nii ettevõtte kui ka töötajate jaoks paremaid tulemusi kui eraldi töötades. Töö efektiivsuse tõstmiseks organisatsioonis on kollektiivse intelligentsuse seisukohast oluline infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine, kus inimesed ja arvutid moodustavad omavahel kõrge potentsiaaliga efektiivse terviku. (Leimeister 2010: 246) Kollektiivne intelligentsus annab ühtlasi ettevõttele võimekuse lahendada suurema hulga tegevuse käigus tekkivaid probleeme või küsimusi (Woolley 2010: 687), millega ettevõtte muidu toime ei tuleks. Kollektiivne intelligentsus toetab ühtlasi ettevõtte edukust reageerida kiirelt ettevõtet mõjutavatele riskidele ning võtta vastu efektiivselt asjakohaseid otsuseid (Lykourantzou 2010: 25). Kollektiivset intelligentsust on võimalik võrrelda intelligentset organisatsiooni iseloomustavate tunnustega, kus mõlemad lähenemised uurivad töö efektiivsuse tõstmise võimalusi läbi ühise koostöö parendamise ja hõlbustamise.

Intelligentse organisatsiooni tunnused on erinevate autorite hinnangul mõnevõrra erinevad, kuid peamised põhimõtted ja printsiibid on erinevate autorite töödes siiski sarnased. Tuomi Ilkka toob esile kolm valdkonda, mis iseloomustavad intelligentset organisatsiooni. Intelligentset organisatsiooni iseloomustavateks valdkondadeks on tema käsitluse kohaselt „tulemused“ (*results*), „diagnostika“ (*diagnostics*) ning „protsesside küpsus“ (*process maturity*). T. Ilkka poolt sõnastatud intelligentse organisatsiooni valdkonnad ning neid iseloomustavad detailsemad näitajad käsitlevad eelkõige organisatsiooni efektiivsust. Allpool on toodud T. Ilkka poolt avaldatud intelligentset organisatsiooni iseloomustavad valdkonnad ning detailsemad näitajad (Ilkka 1999: 391).

1. Tulemused (*results*) - efektiivsus (*effectiveness*).
2. Diagnostika (*diagnostics*):
  - a) jõudlus (*efficiency*);
  - b) käive ja varud;
  - c) võimaldajad (organisatsioonikultuur, väärtused).
3. Protsesside küpsus (*process maturity*):
  - a) defineeritud võtmeprotsessid (“mida me teeme...”);
  - b) lähenemise kvaliteet (“...kuidas me teeme...”);
  - c) parimate praktikate kasutamise ulatus (“...võrreldes parimatega”).

Fraya Wagner-Marsh ning James Conley avaldasid 1999. aastal samuti omapoolse intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitlese, kus on välja toodud detailsemalt viis aspekti, mis iseloomustavad intelligentset organisatsiooni. Antud intelligentse organisatsiooni määratlus ühtib oma põhimõtete poolest järgnevate intelligentse organisatsiooni definitsioonidega teiste autorite poolt, kuid hilisemalt on defineeritud intelligentse organisatsiooni tunnused täpsemalt ja iseloomulikud jooned detailsemalt esile toodud. F. Wagner-Marshi ning James Conley käsitluses iseloomustab intelligentset organisatsiooni liikumine täiuslikkuse poole ning ühine edukas jõupingutus organisatsiooni eesmärgi saavutamiseks ning allpool toodud viis aspekti (Wagner-Marsh, Conley 1999, viidatud Lefter *et al.* 2008: 45 vahendusel).

1. Tugev eesmärgi tajumine. Mis on organisatsiooni eesmärk?
2. Individuaalse arengu soodustamine. Kelleks tahavad töötajad saada ning kuidas organisatsioon neid selles toetab?
3. Avatus ja usaldus. Eksimused on paratamatud ning neid peab tunnistama, eesmärk ei ole mitte eksimusi varjata, vaid neid ennetada, parandada ning võimalusel edaspidi mitte korrata.
4. Võimustamine. Soodustatakse töötajate õppimist ja otsuste langetamist, et suurendada töötajate vastutust ja pühendumist. Kui töötajad samastavad end ning enda eesmärgi ettevõtte omadega, siis suurendab see töötajate panust organisatsiooni edu tagamisel.
5. Võimalus näidata töötajatel, mida nad tunnevad. Intelligentsses organisatsioonis on töötajad nemad ise, tegutsevad spontaanselt, käituvad loovalt ning väljendavad oma tujusid.

Viimati mainitud käsitus sarnaneb enam hetkel levinumatele lähenemistele K. Albrecht ja P. Sydänmaanlakka poolt. K. Albrecht ning P. Sydänmaanlakka on avanud enam intelligentse organisatsiooni tunnuste detaile, kuid peamised jooned ühtivad viimastele kontseptsioonidele eelnenud F. Wagner-Marshi ning James Conley käsitlusega. P. Sydänmaanlakka on formuleerinud 14 tunnust, mis iseloomustavad intelligentset organisatsiooni (Sydänmaanlakka 2002: 168).

1. Organisatsioon omab selget visiooni ja strateegiat (jagatud töötajatega).
2. Organisatsiooni struktuur toetab uuendusi (vastavad meeskonnad, protsessid).

3. Organisatsioonikultuur ja väärtused toetavad jätkuvat õppimist (püsiv areng, klientide rahulolu tähtsustamine, lähtumine indiviidist).
4. Juurutatud pideva täiustumise põhimõtted (terviklik kvaliteedijuhtimine).
5. Personali nähakse kui kõige olulisemat ning väärtuslikumat ressursi.
6. Organisatsioonis on juurutatud selged protsessid ning toimub protsesside pidev parendamine.
7. Tulemusjuhtimine töötab efektiivselt.
8. Inimeste pädevust tõstetakse süstemaatiliselt.
9. Teadmust jagatakse kõikide töötajatega.
10. Meeskonnad töötavad efektiivselt.
11. Tagasisidet kogutakse aktiivselt.
12. Kasutatakse uusi efektiivsust toetavaid tehnoloogiaid.
13. Tähtsustatakse liidri rolli.
14. Organisatsioon omab head võimekust muutuste sisseviimiseks.

K. Albrechti poolt on formuleeritud seitse organisatsioonilise intelligentsuse dimensiooni, mis esindavad ühtlasi intelligentse organisatsiooni seitset tunnust. Intelligentse organisatsiooni tunnused jagunevad omakorda detailsemateks põhjuslikeks faktoriteks, mida on kokku 49 (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1415; Albrecht 2003b: 43). K. Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni järgi on võimalik selgitada eelpool toodud faktorite hinded skaalal 1 kuni 5, leida organisatsioonilisele intelligentsusele vastavad intelligentse organisatsiooni tunnuste skoorid ning iseloomustada seeläbi intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevust ning organisatsiooni sarnanemist ideaalsele intelligentsele organisatsioonile. Organisatsioonilise intelligentsuse mõiste on seetõttu vajalik intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni selgitamiseks, kuna organisatsioonilise intelligentsuse suurendamine paneb aluse intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamisele ning organisatsiooni muutmisele enam sarnaseks ideaalsele intelligentsele organisatsioonile. K. Albrechti intelligentse organisatsiooni tunnuseid käsitletakse detailsemalt käesoleva töö järgmises peatükis.

Lisaks eelpool toodud autoritele on intelligentse organisatsiooni tunnuseid käsitlenud oma töödes Constantin Bratianu (Bratianu *et al.* 2006: 77-79) ja Simona Vasilache ning

Mihaela Prejmerean (Vasilache ja Prejmerean 2008: 15-18). C. Bratianu *et al.* (2006) järgi iseloomustavad intelligentset organisatsiooni viis aspekti (*Ibid.*: 77-79).

1. Organisatsiooni võime haarata endasse võimalikult palju vaiketeadmust.
2. Töötajate võime olla kaasatud topeltsilmusega õppimisprotsessi (*double-loop learning*).
3. Organisatsiooni võimekus kohaneda kiirelt muutuva ning ettearvamatu keskkonnaga.
4. Organisatsioon on orgaaniline.
5. Organisatsioon arendab enda intellektuaalset kapitali.

Kusjuures topeltsilmusega õppimisprotsess väljendab õppimisprotsessi, kus pärast eesmärgi poole püüdlemist korrigeeritakse vajadusel eesmärki vastavalt reaalsele vajadusele ja võimalustele (Argyris 2002: 206). Võrreldes P. Sydänmaanlakka ja K. Albrechti käsitlustega on C. Bratianu *et al.* intelligentse organisatsiooni tunnuste jaotus kogunud vähem tähelepanu ning eelpool toodud määratlus jääb K. Albrechti ning P. Sydänmaanlakka poolt avaldatule alla ka tunnuste detailsuse poolest.

Seni on enim tuntust kogunud K. Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsioon, millele rajaneb ühtlasi Simona Vasilache ning Mihaela Prejmereani intelligentse organisatsiooni tunnuste kontseptsioon (Vasilache, Prejmerean 2008: 15-18; Prejmerean, Vasilache 2007: 89-91). S. Vasilache ja M. Prejmereani töös on seitse intelligentse organisatsiooni tunnust identsed K. Albrechti poolt väljatöötatud põhimõtetega ning antud seitse tunnust jagunevad samuti omakorda igaüks seitsmeks küsimuseks või faktoriks. Kui Vasilache ja Prejmereani järgi hinnatakse intelligentse organisatsiooni tunnuste faktoreid kahe vastusevariandi jah/ei alusel, siis K. Albrechti puhul toimub faktorite hindamine Likerti skaalal. Allpool toodud tabelis on kokku võetud tähtsamad intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitlused erinevate autorite poolt (vt. tabel 2).

Kuigi erinevate autorite käsitluses varieerub nii intelligentse organisatsiooni tunnuste arv kui struktuur, püüavad autorid kirjeldada erinevatest vaatenurkadest tunnuseid, mis panevad aluse organisatsiooni jätkusuutlikkusele ja edukusele pikemas perspektiivis. Tegutsemismallid, mis võivad tuua lühiajalist edu ei pruugi tagada ettevõtte pidevat edukust ja jätkuvat arengut.

**Tabel 2.** Intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitus erinevate autorite poolt

Autor	Aasta	Intelligentse organisatsiooni iseloomustus
Vasilache ja Prejmerean	2008	Seitse tunnust, mis jagunevad igaüks seitsmeks küsimuseks (väga sarnane K. Albrechti käsitlusele). Intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele vastatakse kahe vastusevariandi alusel.
Bratianu <i>et al.</i>	2006	Viis aspekti, mis käsitlevad teadmuse liikumist organisatsioonis, organisatsioonilist õppimist ning kohanemist muutuva keskkonnaga.
Albrecht	2003	Seitse tunnust, mis jagunevad igaüks seitsmeks küsimuseks või faktoriks. Kokku esineb organisatsioonis 49 faktorit, mille põhjal kujunevad intelligentse organisatsiooni tunnused. Faktoreid on võimalik hinnata Likerti skaalal. (antud kontseptsiooni täpsem kirjeldus on välja toodud järgnevates peatükkides)
Sydänmaanlakka	2002	14 tunnust, mis käsitlevad organisatsiooni visiooni ja strateegiat, struktuuri, liidri rolli, väärtusi ning efektiivsust.
Wagner-Marsh ja Conley	1999	Viis aspekti (eesmärgi tajumine, individuaalne areng, avatus ja usaldus, võimustamine ning väljendusvõimalus).
Ilkka	1999	Kolm valdkonda (tulemused, diagnostika ja protsesside küpsus), mis jagunevad omakorda detailsemateks näitajateks.

Allikas: koostatud autori poolt järgmiste allikate põhjal: Vasilache, Prejmerean 2008: 15-18; Bratianu *et al.* 2006: 77-79; Albrecht 2003b: 39-59; Sydänmaanlakka 2002: 165-196; Lefter *et al.* 2008: 45; Ilkka 1999: 391.

Intelligentse organisatsiooni tunnuste defineerimisel on kindlasti oluline loodava raamistiku praktilisus ja rakendatavus organisatsioonide igapäevatöös. Intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsiks on vajalik tunnuseid mõõta ning selleks vajatakse omakorda vastavat metoodikat. Erinevad eelpool toodud autorid on välja pakkunud oma nägemuse intelligentse organisatsiooni tunnustest, kuid lisaks teoreetilisele baasile on oluline, kuidas tunnuste tugevust konkreetsete ettevõtete puhul mõõta.

Autori hinnangul on kõige põhjalikum metoodika intelligentse organisatsiooni tunnuste mõõtmiseks ja võrdlemiseks välja töötatud K. Albrechti poolt. K. Albrechti tööd, mis puudutavad organisatsioonilist intelligentsust ning intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi on kogunud üle maailma suurt populaarsust ning tema poolt välja töötatud

meetodeid intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsiks on kasutatud edukalt paljudes erinevates teadustöodes. K. Albrehti poolt välja töötatud metoodika tugevuseks on intelligentse organisatsiooni tunnuste ning neid mõjutavate faktorite selge defineerimine, mis paneb aluse intelligentse organisatsiooni tunnuseid iseloomustavate arvnäitajate kasutamisele.

K. Albrehti kontseptsiooni on S. Vasilache ja M. Prejmereani poolt samuti modifitseeritud ning muudetud vähem detailseks, kuid autori arvates ongi esialgse kontseptsiooni tugevuseks eelkõige intelligentse organisatsiooni tunnuste mõõtmise detailsus. Järgnevas peatükis käsitletakse K. Albrehti poolt välja töötatud intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni lähemalt.

### **1.3. Karl Albrehti intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitlus**

K. Albrehti järgi kalduvad intelligentsed inimesed organisatsiooni liikmetena kollektiivse rumaluse poole. Organisatsioonid saavad kahjustatud pigem nende endi kui konkurentide poolt (Albrecht 2003b: 3). Inimesed võivad seejuures olla targad, võimekad ning suure potentsiaaliga, kuid üldine ebaefektiivsus raiskab asjatult nende potentsiaali. Kõik eelpool toodud tegurid muudavad organisatsiooni ebaefektiivsemaks ning vähendavad ühtlasi võimet tasuda töötajatele hea töö eest motiveerivat palka.

Vastavalt K. Albrechtile koosneb organisatsiooniline intelligentsus seitsmest dimensioonist, millest iga dimensioon vastab intelligentse organisatsiooni ühele tunnusele. Hindamaks organisatsiooni vastavust ideaalsele intelligentsele organisatsioonile on vajalik jälgida organisatsiooni seitset tunnust, milleks on strateegiline visioon, jagatud saatus/ kokkukuuluvus, muutused, pühendunud töötamine, töö sihipärasus, teadmus ning tulemuslikkus (Albrecht 2003a: 12). Antud seitse elementi kujutavad intelligentse organisatsiooni tunnuseid, mis loovad sünergia ning annavad organisatsioonile konkurentsieelise võrreldes ettevõtetega, kelle intelligentse organisatsiooni tunnused on vähem väljendunud ning omavad madalamat skoori (Lefter *et al.* 2008: 44). Iga intelligentse organisatsiooni tunnus jaguneb omakorda seitsmeks põhjuslikuks faktoriks (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1415; Albrecht 2003b: 43). Kokku



esineb seega K. Albrechti järgi organisatsioonis 49 faktorit, mille põhjal kujunevad intelligentse organisatsiooni tunnused.

Enne intelligentse organisatsiooni tunnuste testi väljatöötamist K. Albrechti poolt on loodud erinevaid teste, mis mõõdavad organisatsioonilise intelligentsuse määra (Zarabakhsh *et al.* 2011: 991), kuid organisatsioonilist intelligentsust puudutavates viimastes uurimistöödes on tihti ja väga edukalt kasutatud K. Albrechti poolt väljatöötatud kontseptsiooni ning vastavat intelligentse organisatsiooni küsimustikku. Väljatöötatud intelligentse organisatsiooni tunnuste küsimustiku usaldusväärsus ja valiidsust on samuti eelnevalt läbiviidud tööde raames erinevate autorite poolt kinnitust leidnud. Detailne ülevaade eelnevalt läbiviidud uuringutest on antud käesolevas peatükis (vt. lk. 28) ning küsimustiku usaldusväärsust ja valiidsust on selgitatud peatükis 2.1 (vt. lk. 34).

K. Albrechti poolt väljatöötatud intelligentse organisatsiooni kontseptsioon on selge, detailne ja usaldusväärne ning omab seetõttu laialdast kasutust praktikas. Allpool on toodud intelligentse organisatsiooni tunnused K. Albrechti järgi ning peamised intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavad küsimused, mis tuleks püstitada intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsil (Albrecht 2003a: 11).

1. Strateegiline visioon. Kas omatakse selget nägemust eesmärkidest?
2. Jagatud saatus/ kokkukuuluvus. Kas tunnetatakse, et ollakse ühes paadis?
3. Muutused. Kas suudetakse vastu seista ootamatutele väljakutsetele?
4. Pühendunud töötamine. Kas organisatsiooni liikmetel on piisavalt innukust?
5. Töö sihipärasus. Kas organisatsiooni reeglid ja vahendid aitavad liikmetel edukad olla?
6. Teadmus. Kas jagatakse omavahel informatsiooni, teadmust ja tarkust?
7. Tulemuslikkus. Kas organisatsiooni töötajad pingutavad piisavalt?

Organisatsiooni **strateegiline visioon** hõlmab ettevõtte tegutsemise eesmärki ning ei piirdu vaid konkreetse visiooni, strateegia või teoreetilise kontseptsiooniga iseenesest. Strateegiline visioon eeldab, et liidrid suudavad välja töötada ning töötajatele edasi anda ettevõttespetsiifilise edu kontseptsiooni (Nasabi, Safarpour 2009: 3439). See tähendab, et liidritel on teostatav plaan organisatsiooni juhtimiseks eesmärkide suunas (Kordestani *et al.* 2014: 38). Strateegiline visioon on inimeste võime plaanida ette tegevusi, luua

eeldusi ja teha järeldusi ning töötada välja organisatsioonile liikumise siht (Sepahvand *et al.* 2014: 403). Strateegilise visiooni väljatöötamisel on oluline töötajate kaasamine visiooni loomisse.

Kohanemaks turbulentse ja muutliku keskkonnaga püüavad organisatsioonid Shahraki *et al.* (2011) järgi kohandada ja muuta pidevalt ka endi prioriteete, traditsioonilisi tegutsemismudeleid ning strateegilist visiooni (*Ibid.*: 1112). Iga organisatsioon vajab omale spetsiifilist teoreetilist tausta, millistest põhimõtetest lähtuda ning kuidas korraldada tööd ja parendada tulemusnäitajaid. Ettevõtte juhid peavad olema võimelised vastama küsimustele, nagu „Milline on ettevõtte eesmärk?“, „Millist väärtust me pakume?“ jne. Strateegiline lähenemine puudutab ettevõtte eesmärgi defineerimist, edasiandmist ning vajadusel muutmist. (Yaghoubi *et al.* 2011b: 61) Kusjuures strateegilise visiooni kujundamine on pidev protsess.

Intelligentse organisatsiooni liikmeid iseloomustab **jagatud saatus/ kokkukuuluvus**. Organisatsioon saab toimida sünergiliselt ning liikuda visiooni suunas, kui organisatsiooniga seotud inimesed mõistavad ettevõtte missiooni, tunnetavad, et nad töötavad ühise eesmärgi nimel ning enda rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel (Ahmadi, Ranjibari 2013: 1312). Seevastu ühise eesmärgi puudumine võib vähendada töötajate pingutusi ning halvendada töö tulemuslikkust (Sepahvand *et al.* 2014: 403). Ühise eesmärgi olemine motiveerib töötajaid enam pingutama ning ettevõtte hea käekäigu eest seisma.

Intelligentses organisatsioonis on **muutused** seotud uute väljakutsete ning võimalustega uuteks kogemusteks. Mõnedes organisatsioonides on kunagi omaks võetud mõttemudelid ja tegutsemisviisid niivõrd juurdunud, et muutunud keskkonna-tingimustele reageerimine põhjustab asjaosalistele psühholoogilist ebamugavust ning distressi. Muutusi ja loomulikku evolutsiooni peetakse haiguseks või revolutsiooniks. (Ahmadi, Ranjibari 2013: 1312) Intelligentsses organisatsioonis peab olema soov muutusi ellu viia piisavalt suur, et kohandada ettevõtte visiooni ja eesmärke edukalt muutunud tingimustega.

K. Albrechti järgi on üheks intelligentse organisatsiooni tunnuseks ka **pühendunud töötamine** (Albrecht 2003a: 11). Vastavalt organisatsioonipsühholoogide käsitlele on

töötaja vabatahtlik panus enegia hulk, mis kulutatakse töötaja poolt enam, kui on märgitud tööandjaga sõlmitud lepingu tingimustes (Nasabi, Safarpour 2009: 3493). Organisatsioonis, kus puudub pühendunud töötamine, lähtuvad töötajad ülesannete täitmisel otseselt oma kohustustest. Organisatsiooni liikmetel on põhimõtted ja loogika ülesannete täitmisel, kuid nad ei tee midagi rohkem, kui neilt on otseselt nõutud. Põhjuseks võib olla arusaam, et nende tööalane edukus sõltub organisatsiooni edukusest ja mitte vastupidi. (Kohandel *et al.* 2013: 1900) Pühendunud töötamise aluseks on hea töökeskkond, avatud suhtlus juhtide ja teiste töötajate vahel, uhkus olla organisatsiooni liige, tööalane pühendumine ja pingutused teiste töötajate poolt, võimalused teha organisatsioonis karjääri, juhtide suhtumine töösse ja kohustustest kinnipidamine (Ahmadi, Ranjibari 2013: 1313). Pühendunud töötamine eeldab valmisolekut pingutada organisatsiooni eesmärkide nimel enam kui lihtsalt keskpäraselt.

Intelligentses organisatsioonis tähtustatakse **töö sihipärasust**. Mittetöötavad reeglid, täitumata ootused ning väärtused, mida ei järgita, mõjutavad organisatsiooni liikmete pingutusi ettevõtte missiooni ja eesmärkide täitmiseks. Samuti seab organisatsiooni struktuur selle töötajatele nii teatud piirangud kui ka võimalused koostööks. Intelligentses organisatsioonis toetavad reeglid ja kasutatavad süsteemid üheselt ettevõtte missiooni täitmist, organisatsiooni struktuuri loojad ja liidrid on kõrvaldanud enamuse struktuursetest vastuoludest, mis takistaks efektiivset tööd ja väärtuse loomist, toetatakse koostööd ja sünergia ühise eesmärgi nimel. (Yaghoubi *et al.* 2011b: 62) Lähtuvalt eelpool märgitust on töö sihipärasuse toetamiseks oluline, et ettevõtte omab sobivat struktuuri ja reegleid eesmärkide teostamiseks ning sobilikke infotehnoloogilisi lahendusi.

Organisatsiooni edukus sõltub tänapäeval üha enam efektiivsest andmete, informatsiooni ja **teadmuse** kasutamisest. Teadmuse kasutamine sõltub organisatsiooni-kultuurist, mis mõjutab organisatsiooni liikmete võimet kasutada olemasolevaid inforessursse. Intelligentses organisatsioonis toimub teadmuse vaba liikumine, kuid samuti esineb tasakaal tundliku informatsiooni säilitamise ja vajaliku informatsiooni kättesaadavuse vahel. (Yaghoubi *et al.* 2010: 4) Organisatsiooni iga tegevus on tihedalt seotud andmete, informatsiooni ja olemasoleva teadmuse rakendamisega. Iga vastuvõetud otsuse täpsus ja hilisem mõju ettevõtte käekäigule sõltub informatsiooni

täpsusest (Sepahvand *et al.* 2014: 403). Konkureerimisel kompleksses ärikeskkonnas muutub organisatsiooni võime teadmust luua, korrastada, jagada ning süstematiseerida üha olulisemaks. Kiirus ja paindlikkus keskkonnamuutustele reageerimisel toimub läbi teadmuse efektiivse rakendamise (Sohrabi *et al.* 2014: 281), mis toob esile teadmuse rakendamise olulise rolli intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamisel.

Teadmuse paremaks kasutamiseks on vajalik tegeleda organisatsioonikultuuriga, et soodustada organisatsioonis väärtusliku informatsiooni kättesaadavust. Organisatsioonikultuuri osatähtsus teadmuse levikul võib olla olulisem kui vaid tehnoloogia või organisatsiooni struktuuri mõju. Organisatsioonikultuur peab toetama ja julgustama uute ideede leidmist, uusi avastusi ning organisatsiooni hetkeolukorra küsimuse alla seadmist. (Nasabi, Safarpour 2009: 3494) Seetõttu ei piisa teadmuse rakendamiseks vaid infotehnoloogiliste lahenduste juurutamisest ja kasutamisest ettevõttes.

Intelligentses organisatsioonis on vajalik, et kõik organisatsiooni liikmed mõistaksid, et neil on roll ettevõtte eesmärkide saavutamisel ning **tulemuslikkuse** tagamisel. Tulemuslikkuse saavutamiseks ei piisa vaid juhtide pingutusest tulemusnäitajate parandamise nimel. Juhid saavad tulemuslikkuse olulisust ettevõttes töötajatele tähtsustada, kuid vaid juhtide poolsest mõjust ei piisa. Parim tulemus saavutatakse, kui tulemuslikkust tähtsustatakse töötajate endi poolt, oodatakse töötajate seas ka üksteise poolt võimalikult kõrget tulemuslikkust ning tajutakse selle mõju ettevõtte ja töötajate edukusele. (Ahmadi, Ranjibari 2013: 1313) Kui töötajad tunnetavad iseseisvalt tulemuslikkuse olulisust, siis saab see organisatsioonikultuuri osaks ning uute töötajate liitumisel tunnevad ka organisatsiooni uued liikmed ootust tulemuslikkusele ning vastutust ettevõtte missiooni täitmisel (Shahtalebi *et al.* 2012: 2). Tulemuslikkuse loomulik tähtsustamine ettevõtte töötajate poolt loob õhkkonna, mis toetab eesmärkidele orienteeritust ning tulemuslikkust pikemas perspektiivis.

Eelnevalt on viidud läbi **eraettevõtetes erinevad uurimistööd intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsiks** lähtuvalt K. Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist. Ahmadi ja Ranjibari poolt viidi 2013. aastal läbi uurimus erasektoris, kus autode tootmisega tegelevas ettevõttes Kerman Motor Company viidi läbi küsitlus intelligentse organisatsiooni tunnuste ja ettevõtluse vahelise

seose selgitamiseks korporatsiooni tasandil. Töö tulemused kinnitasid organisatsioonilise intelligentsuse seost ettevõtlusega korporatsiooni tasandil. (Ahmadi, Ranjibari 2013: 1314)

Yaghoubi *et al.* (2011b) poolt viidi läbi uuring kahe suurettevõtte näitel Zahedanis, Iraanis. Töö eesmärgiks oli uurida organisatsioonilise intelligentsuse mõju strateegilisele mõtlemisele ning antud kahe muutuja suhteid. Uurimistöös leetakse, et organisatsiooniline intelligentsus ja strateegiline mõtlemine on omavahel seotud ning ettevõttes strateegilise mõtlemise toetamiseks võib olla vajalik soodustada organisatsioonilist intelligentsust. (*Ibid.*: 60) Samuti on leitud, et intelligentse organisatsiooni tunnused toetavad ettevõtte konkurentsivõimet (Nasiri *et al.* 2013: 960). Strateegilise mõtlemise uurimiseks rakendati Yaghoubi *et al.* (2011b: 60) poolt Liedtka mudelit. Mõlemad eelpool toodud uurimistööd on läbi viidud kasutades K. Albrechti poolt loodud intelligentse organisatsiooni tunnuste küsimustikku.

Lefter *et al.* (2008) on uurinud intelligentse organisatsiooni tunnuseid kümnel kasumile orienteeritud ettevõttel Rumeenias. Uuritavatest ettevõtetest 36% tegeles kaubandusega, 29% toiduainete müügiga, 26% kergetööstusega ning 9% rasketööstusega. Uuringust selgus, et väikeettevõtetes ei olnud intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist varasemalt üldse teadlikud ning keskmistes ja suurettevõtetes oli organisatsioonilise intelligentsuse kontseptsioonist varem teadlik 13% vastajatest. Ettevõtete töötajad hindasid intelligentse organisatsiooni tunnuseid oma ettevõtete näitel keskpäraseks või üle keskmise. Oluline on selgitada organisatsioonilise intelligentsuse kasulikkust nii juhtide kui ka teiste töötajate seas, et tekiks kahekordne surve intelligentse organisatsiooni tunnuste arenguks ning parenduseks. Organisatsiooniline intelligentsus võib tekkida spontaanselt või vastavalt keskkonnatingimustele, mis organisatsiooni mõjutavad, kuid vajalik oleks siiski strateegiline lähenemine, mis toetab organisatsioonilise intelligentsuse järjepidevat kasvu ning suurenevat mõju ettevõtete tulemusnäitajatele. (*Ibid.*: 46) Lefter *et al.* poolt läbi viidud uuring on ühtlasi näiteks intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsist kaubandusettevõtete näitel.

Suuremahuline töö organisatsioonilise intelligentsuse ja omandivahetuse seoste uurimiseks viidi läbi 2012. aastal Meshkani *et al.* poolt, kus uuriti antud organisatsioonilise intelligentsuse ja omandivahetuse seost Teherani börsil noteeritud

kaheksa avaliku ja kaheksa eraettevõtte näitel. Meshkani *et al.* leidsid, et eraettevõtetes oli intelligentse organisatsiooni tunnuste puhul skoor valdavalt kõrgem kui avaliku sektori ettevõtete vastavad näitajad. Seitsmest intelligentse organisatsiooni tunnusest oli kuus eraettevõtetes kõrgema väärtusega ning vaid „strateegilise visiooni“ skoor ületas avaliku sektori ettevõtete puhul eraettevõtete vastava näitaja. Uuringu tulemused näitavad, et Teherani börsil tegutsevatest ettevõtetest omavad kõrgemaid intelligentse organisatsiooni tunnuseid eraettevõtted. Lisaks kõrgemale intelligentse organisatsiooni tunnuste väärtusele leiti antud töös seos ühtlasi organisatsioonilise intelligentsuse ja omandimuutuse vahel. Tulemustest lähtuvalt soovivad autorid, et organisatsioonilise intelligentsuse suurendamiseks võib olla kasulik ettevõtete privatiseerimine. (*Ibid.*: 769) Antud töösse olid kaasatud samaaegselt nii avalik kui ka erasektor ning Meshkani *et al.* uurimistöö on heaks näiteks intelligentse organisatsiooni tunnuste võrdlusest kahe sektori vahel.

Lisaks on viidud läbi **hulgaliselt erinevaid uurimistöid organisatsioonilise intelligentsuse ja intelligentse organisatsiooni tunnuste selgitamiseks avalikus sektoris**. Yaghoubi *et al.* on analüüsinud erinevates töödes organisatsioonilise intelligentsuse ja teadmusjuhtimise vahelisi suhteid avalike organisatsioonide näitel. Tööde läbiviimisel on jõutud tulemusele, et organisatsioonilise intelligentsuse puhul on ligikaudu 59-71% muutustest seotud muutustega teadmusjuhtimise protsessides (Yaghoubi *et al.* 2012: 2626, Yaghoubi *et al.* 2011a: 1413). Seejuures omavad Yaghoubi *et al.* tööd intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsil olulist rolli nii era- kui ka avaliku sektori puhul.

Avalikus sektoris on uuritud 2012. aastal Marjani ja Soheilipouri poolt seoseid organisatsioonilise intelligentsuse ja töötajate tulemuslikkuse vahel. Töös käsitleti intelligentse organisatsiooni tunnuseid vastavalt K. Albrechti intelligentse organisatsiooni käsitlemisele ning seitsmele organisatsioonilise intelligentsuse dimensioonile. Uurimistöö läbiviimisel püstitati seitse hüpoteesi, millest igaüks oli seotud ühe intelligentse organisatsiooni tunnusega. Tulemustest lähtub, et kõik hüpoteesid leidsid kinnitust, st iga intelligentse organisatsiooni tunnuse ning töötajate tulemuslikkuse vahel esines oluline seos. (Marjani, Soheilipour 2012: 152). Golestani provintsi spordiorganisatsioonide näitel on demonstreeritud olulist seost

organisatsioonilise intelligentsuse ja organisatsiooniliikmelise käitumise (*organizational citizenship behavior*) vahel (Maleki *et al.* 2012: 72). Organisatsiooniliikmeline käitumine on töötajate vabatahtlik pingutus ettevõtte eesmärkide nimel, mis ei ole eraldi tasustatud või töötajate tööülesannetes ette nähtud.

Maleki *et al.* (2012) poolt näidati, et kõik seitse intelligentse organisatsiooni tunnust on positiivselt seotud organisatsiooniliikmelise käitumisega ning enim on mõjutatud intelligentse organisatsiooni tunnuste poolt altruism ning vooruslikkus. Organisatsiooniline intelligentsus tingib töötajate suurema loovuse ja innovatiivsuse. Organisatsiooni liikmed osalevad enam otsuste tegemisel, omavad paremat kontrolli oma emotsioonide üle, suuremat töörahulolu ning pühendumist. Töötajad on ettevõttele lojaalsemad, pidevalt arenevad ning kõrgemate eetiliste väärtustega. (*Ibid.*: 72) Innovatsioonivõimekust peetakse ühtlasi organisatsioonis tulemuslikkuse võtmeteguriks ning antud seost kinnitavad ka empiirilised uurimistööd (Kalkan 2005: 50). Seost organisatsioonilise intelligentsuse ning tööalase eetilise käitumise vahel on kinnitanud ka Eshkaftaki *et al.* (2013: 8) uurimus.

Sabeghi poolt on näidatud positiivne seos organisatsioonilise intelligentsuse ja õppimise vahel (Sabegh, Elahi 2013: 529). Organisatsiooniline intelligentsus omab samuti positiivset korrelatsiooni organisatsiooni tegevustele pühendumisel (Fini *et al.* 2013: 404) ning ühtlasi on näidatud olulist seost organisatsioonilise intelligentsuse ja loovuse vahel (Azimi *et al.* 2013: 130). Kohandel *et al.* (2013) leidsid otsese seose organisatsioonilise intelligentsuse ja teadmusjuhtimise vahel, kus autorite hinnangul tõstab organisatsiooniline intelligentsus organisatsiooni konkurentsivõimet ning aitab organisatsioonil end teistest diferentseerida, samuti toetab organisatsiooniline intelligentsus teadmusjuhtimist (*Ibid.*: 1895). Gholami *et al.* (2013) on näidanud organisatsioonilise intelligentsuse ja organisatsiooni edukuse seost (*Ibid.*: 68), kusjuures antud töös oli uurimisel ühtlasi lisaks intelligentse organisatsiooni tunnustele organisatsiooniliikmelise käitumise mõju.

Sohrabi *et al.* (2014) on uurinud organisatsioonilise intelligentsuse ja tööjõu paindlikkuse (*agility*) vahelisi seoseid. Uurimistöö tulemused näitavad positiivset seost organisatsioonilise intelligentsuse ja tööjõu paindlikkuse vahel. Uurimistööst ilmnes samuti positiivne seos tööjõu paindlikkuse ning vanuse, töökogemuse ja positsiooni

vahel organisatsioonis. Seevastu sugu või haridustase tööjõu paindlikkusega seotud ei olnud. (*Ibid.*: 286) Seejuures positiivne seos ilmnes kõigi organisatsioonilise intelligentsuse dimensioonide või tunnuste ja tööjõu paindlikkuse vahel (va strateegiline visioon).

Sarnaselt Sohrabi *et al.* tulemustele on leitud varasemalt seos tööjõu paindlikkuse ja organisatsioonilise intelligentsuse vahel ka strateegilise visiooni puhul (Mahmoudi, Asgari 2013: 905). Sohrabi *et al.* soovivad formuleerida töötajate jaoks lihtsa ja arusaadava ettevõtte missiooni ja strateegia, luua toimiv tagasiside andmise võimalus, toetada töötajate osalemist aktiivselt organisatsiooni tegevuses ning tõsta tööelu kvaliteeti, soodustada õppimist ning tõsta juhtimisoskuste taset. (*Ibid.*: 286) Lähtuvalt eelpool toodud seostest soovitatakse lähtuda uute töötajate töölevõtmisel töötajate professionaalsusest ning mitte panna rõhku töötajate soole või ainuüksi formaalsele haridusele.

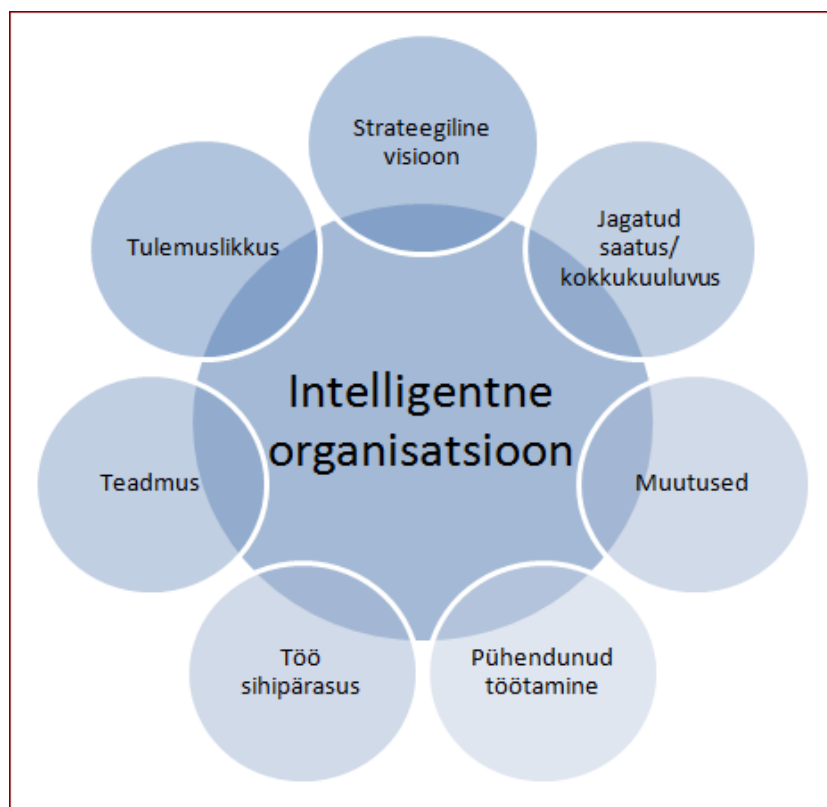
Yaghoubi *et al.* (2010) on näidanud, et põhjuslik seos ilmneb ühtlasi organisatsioonilise intelligentsuse ja organisatsioonikultuuri vahel (*Ibid.*: 8). Töö tulemused näitavad olulist seost organisatsioonilise intelligentsuse ja organisatsioonikultuuri vahel ning kinnitavad, et edukat organisatsiooni iseloomustab kõrge organisatsioonikultuur ja organisatsiooniline intelligentsus

Organisatsiooniline intelligentsus ja intelligentse organisatsiooni tunnused on omavahel tihedalt seotud. Kui organisatsiooniline intelligentsus iseloomustab organisatsiooni võimekust koondada ja suunata kõik olemasolevad teadmised ettevõtte eesmärkide teostamiseks, siis intelligentse organisatsiooni tunnused rajanevad samuti organisatsioonilise intelligentsuse põhimõtetel. Erinevate autorite poolt on käsitletud intelligentse organisatsiooni tunnuseid erinevatest aspektidest kuid enim populaarsust on teadlaste hulgas kogunud K. Albrechti poolt välja töötatud ning paljude autorite poolt praktiliste näidete baasil testitud intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitus (vt. joonis 3).

Võrreldes õppiva organisatsiooniga omab intelligentne organisatsioon kõrgemat organisatsioonilise intelligentsuse taset, mis võimaldab ettevõttel olla teda ümbritsevate keskkonnamuutuste suhtes proaktiivne, neid ette näha ning neid ennetada. Erinevad



autorid on lähtunud intelligentse organisatsiooni tunnuste defineerimisel erinevatest lähtepunktidest, kuid lähtuvalt K. Albrehti intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist on võimalik määrata organisatsioonilisele intelligentsusele vastavad intelligentse organisatsiooni tunnuste arvvaartused ning iseloomustada seeläbi intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevust.



**Joonis 3.** Karl Albrehti intelligentse organisatsiooni tunnuste käsitus. Koostatud autori poolt Albrehti (2003b: 43) põhjal.

Intelligentse organisatsiooni tunnuste selgitamine on organisatsioonile arengu soodustamiseks kasulik ja vajalik. Tänu intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsile on võimalik tuvastada, millised organisatsiooni tunnused sarnanevad enam ideaalse intelligentse organisatsiooni tunnustele ning milliste tunnuste arendamisele peaks organisatsioonis enam tähelepanu pöörama, et sarnaneda enam ideaalsele intelligentsele organisatsioonile. Käesolevas töös lähtutakse empiirilise osa läbiviimisel K. Albrehti intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist. Järgnevates peatükkides on välja toodud käesolevas töös kasutatud uurimismetoodika ja valimi kirjeldus, intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüs ning ettepanekud uuritava kaubandusettevõtte näitel.

## 2. INTELLIGENTSE ORGANISATSIOONI TUNNUSTE ANALÜÜS

### 2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Käesolevas töös kasutatud küsimustiku aluseks on K. Albrechti poolt loodud intelligentse organisatsiooni standardküsimustik (Albrecht 2002: 1-9). Antud küsimustikku on kasutatud paljudes eelnevates juhtimisalastes uurimistöodes. Küsimustik sisaldab 49 küsimust, mis jagunevad seitsmesse alagruppi. Küsimused 1-7 väljendavad intelligentse organisatsiooni tunnuse „strateegiline visioon“ faktoreid. Küsimused 7-14 esindavad tunnust „jagatud saatus/ kokkukuuluvus“, küsimused 15-21 „muutusi“, küsimused 22-28 „pühendunud töötamist“, küsimused 29-35 väljendavad „sihipärasust“, küsimused 36-42 „teadmust“ ning küsimused 43-49 „tulemuslikkust“ (Albrecht 2003b: 43; Albrecht 2003c: 1-10; Albrecht 2002: 1-9).

Vastajate hinnangud esitatud küsimustele koguti Likerti skaalal (ei nõustu üldse – 1 punkt, pigem ei nõustu – 2 punkti, neutraalne – 3 punkti, pigem nõus – 4 punkti, täiesti nõus – 5 punkti). Samuti koguti vabatahtlikkuse alusel demograafilisi andmeid, mis hõlmasid vastaja sugu, tööstaaži ettevõttes ning ametit (vt. lisa 1). Käesolevas pilootuuringus teostatud andmeanalüüsi läbiviimiseks kasutati andmetöötlustarkvara SPSS. P väärtus alla 0,05 loeti statistiliselt oluliseks, kuid töös esitatud tabelites 5 ja 6 on numbriliselt välja toodud ühtlasi statistilised erinevused ja p väärtus, kui p väärtus jäi vahemikku 0,05-0,1.

K. Albrechti intelligentse organisatsiooni küsimustikku on kasutatud paljudes eelnevates uurimistöodes ning küsimustiku usaldusväärsus ja valiidsus on eelnevate uurimistööde raames põhjalikult testitud. Zarbakhsh *et al.* (2011) poolt on leitud K. Albrechti intelligentse organisatsiooni testi puhul Cronbachi alfa väärtus 0,968, ühtlasi näidati antud uurimistöös (*Ibid.*: 990) testi kõrget valiidsust.

Küsitluse usaldusväärsuse selgitamiseks on leitud eelnevates uuringutes Cronbachi alfa väärtused. Küsitluse läbiviimisel on olnud Cronbachi alfa väärtus valdavalt suurem kui 0,84 (Ranjbarian, Esgandari 2014: 3; Khanghahi, Jafari 2013: 4; Gholami, Safaee 2012: 158; Azimi *et al.* 2013: 129; Ahadinezhad *et al.* 2012: 329), mis näitab antud küsimustiku kõrget usaldusväärsust. Vaid üksikutes töödes on leitud Cronbachi alfa väärtus vahemikus 0,74-0,84 (Sepahvand *et al.* 2014: 402; Fini *et al.* 2013: 406), mida peetakse samuti heaks tulemuseks.

Käesoleva magistritöö raames analüüsiti samuti kasutatud küsimustiku usaldusväärsust ning arvutati Cronbachi alfa üldine väärtus, milleks oli 0,919. Küsimustikus käsitletud erinevate intelligentse organisatsiooni tunnuste Cronbachi alfa väärtused on samuti valdavalt kõrged, kus tunnuse „strateegiline visioon“ puhul on Cronbachi alfa väärtus 0,848, tunnuse „jagatud saatus/ kokkukuuluvus“ puhul 0,783, tunnuse „muutused“ puhul 0,798, tunnuse „pühendunud töötamine“ puhul 0,735, tunnuse „töö sihipärasus“ puhul 0,537, tunnuse „teadmus“ puhul 0,842 ning tunnuse „tulemuslikkus“ puhul 0,805. Cronbachi alfa väärtust üle 0,7 loetakse heaks tulemuseks ning käesoleva uurimistöö tulemused näitavad kasutatud küsimustiku usaldusväärsust. Vaid tunnuse „töö sihipärasus“ puhul jäi Cronbachi alfa väärtus alla 0,7, kusjuures antud küsimustele vastasid vaid juhid.

Küsimustiku valiidsust on põhjalikult testitud eelnevates uuringutes. Küsimustiku valiidsuse hindamiseks on hinnatud küsimustiku sisuvaliidsust (Yaghoubi *et al.* 2011b: 65; Ranjibarian, Esgandari 2014: 4), konstruktsiooni valiidsust (Yaghoubi *et al.* 2011b: 65) ja nominaalvaliidsust (Ahmadi, Ranjibari 2013: 1315; Ranjibarian, Esgandari 2014: 4) ning valdkonna ekspertide hinnangul on küsimustik intelligentse organisatsiooni tunnuste kohta andmete kogumiseks valiidsust (Sepahvand *et al.* 2014: 404; Kohandel *et al.* 2013: 1902; Azimi *et al.* 2013: 129). Käesolevas töös K. Albrechti poolt väljatöötatud küsimustiku valiidsust eraldi ei testitud.

Eelnevates töödes organisatsioonilise intelligentsuse ja intelligentse organisatsiooni tunnuste selgitamisel on kasutatud andmete analüüsil erinevaid meetodeid. Intelligentse organisatsiooni tunnuste selgitamisel on ühtlasi eelnevalt läbi viidud mitmeid töid teadmusjuhtimise, strateegilise mõtlemise ja organisatsioonilise intelligentsuse vaheliste seoste leidmiseks Yaghoubi *et al.* (2012; 2011a; 2011b) poolt. Samuti on selgitatud

Shahtalebi *et al.* (2012) poolt organisatsioonilise intelligentsuse ja võimustamise seoseid. Eelpool toodud töodes on kasutatud andmete analüüsil struktuurset modelleerimist, korrelatsioonanalüüsi ning lineaarset regressioonanalüüsi. Nasabi ja Safarpour on kasutanud eelnevalt kirjeldavat statistikat (Nasabi, Safarpour 2009: 3495), kus intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutava küsitluse tulemused on esitatud saadud ja maksimaalse võimaliku punktisumma võrdlusena, kus on näha erinevused konkreetse küsitluse tulemuste ning ideaalse intelligentse organisatsiooni vahel.

Käesolevas töös kasutati andmete analüüsil mitteparameetrilist statistikat, vastajagruppide tagasiside võrdlemise aluseks olid Mann-Whitney U testi tulemused. Mann-Whitney U testi abil võrreldi statistiliselt vastajate hinnangute keskmisi tasemeid kahe võrdlusgrupi vahel. Andmete analüüsil kasutati kirjeldavat statistikat sarnaselt Azimi *et al.* (2013: 130), Nasabee *et al.* (2009: 1486) ning Nasabi ja Safarpour (2009: 3495) töödele. Uurimismetoodika valikul lähtuti eelnevalt avaldatud teadusuuringutes kasutatud metoodikast, et käesoleva uurimistöö tulemused oleksid hästi võrreldavad eelnevate teadustööde tulemustega antud valdkonnas.

K. Albrehti intelligentse organisatsiooni küsimustiku täitmisel on maksimaalne hinnang igale küsimusele 5 punkti. Iga intelligentse organisatsiooni tunnuse skoori arvutamiseks liideti seitsme antud tunnust kujundava küsimuse tulemused, maksimaalne võimalik tulemus iga tunnuse puhul oli 35 punkti. Intelligentse organisatsiooni koondskoori arvutamiseks liideti seitsme tunnuse tulemused ning maksimaalne skoor, mis iseloomustab ideaalset intelligentset organisatsiooni on käesolevas uuringus 245 punkti. Uurimistöös arvutati samuti uuritava ettevõtte puhul saadud intelligentse organisatsiooni tunnuste ja intelligentse organisatsiooni koondskoori ja maksimaalsete võimalike tulemuste suhted, mis väljendati protsendina maksimaalsest tulemusest.

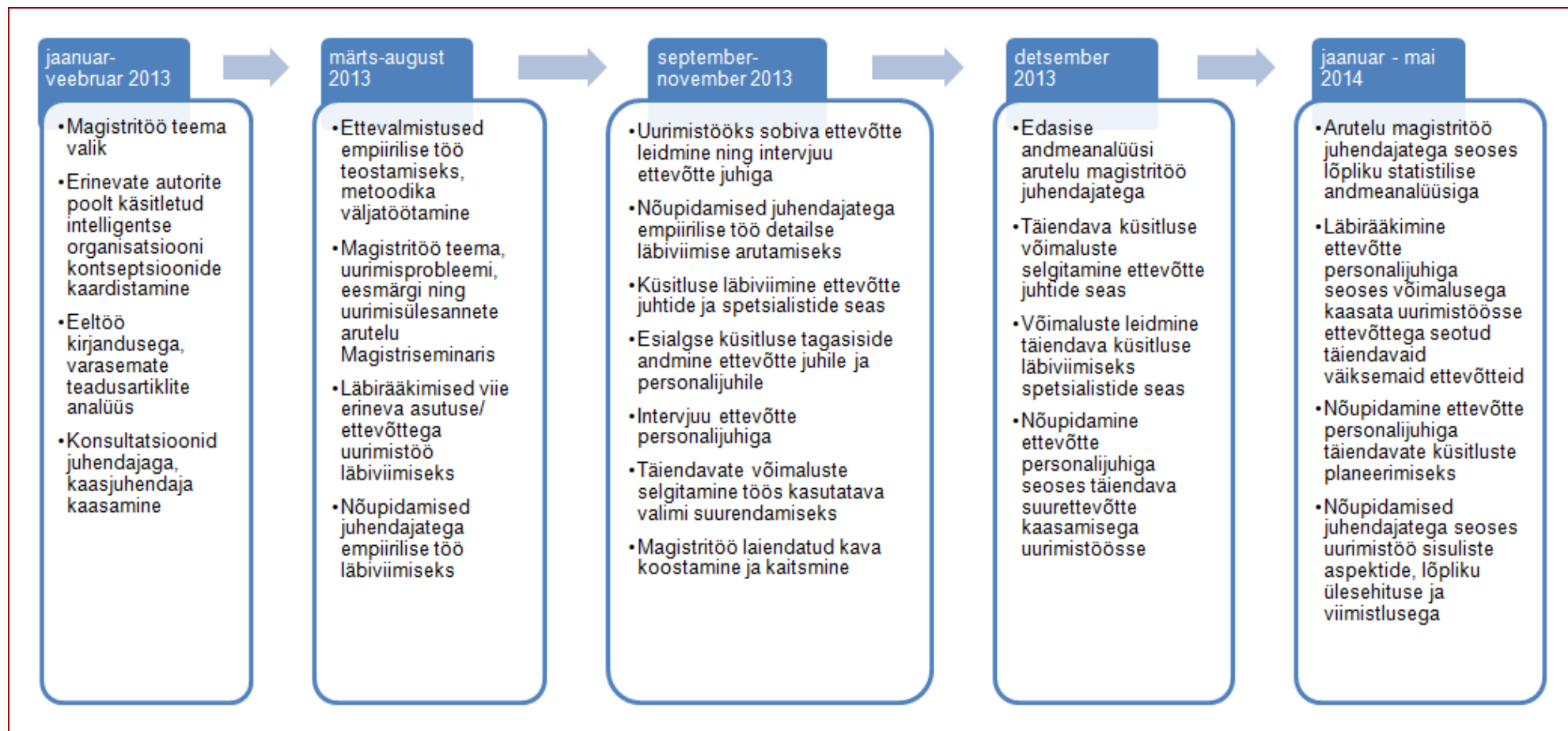
Teostatud intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüs ning saadud tulemused on hästi võrreldavad varem samas valdkonnas läbiviidud uurimistööde tulemustega. Varasemates uurimistöödes on analüüsitud K. Albrehti intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist lähtuvalt nii intelligentse organisatsiooni tunnuseid vastavalt vastajagruppidele kui ka intelligentse organisatsiooni koondskoori. Käesolevas töös leiti ühtlasi erinevus uuritava kaubandusettevõtte puhul organisatsiooni tunnuste ning ideaalse intelligentse organisatsiooni tunnuste väärtuse vahel, et selgitada ettevõtte

puhul intelligentse organisatsiooni tunnuste erinevus võrreldes ideaalse intelligentse organisatsiooniga. Samuti viidi kõikide intelligentse organisatsiooni tunnuste ja tunnuseid kujundavate küsimuste puhul läbi andmeanalüüs selgitamaks, kas intelligentse organisatsiooni küsimustikule vastamisel esines olulisi erinevusi vastavalt vastajagruppidele (juhid ja spetsialistid), kasutades Mann-Whitney U testi.

Käesoleva uurimistöö empiirilise osa planeerimine algas 2013. aasta alguses ning ettevalmistused küsitluse läbiviimiseks algasid 2013. aasta märtsikuus. Uurimistöö läbiviimist on arutatud nii Tartu Ülikooli näitel kui ka erinevates ettevõtetes. Pärast läbirääkimisi erinevate osapooltega otsustati uurimistöö teostada antud kaubandusettevõtte näitel, arvestades ettevõtte juhatuse huvi, head tagasisidet seoses uurimistöö läbiviimisega ning sobivat uurimistöö ajakava. Intelligentse organisatsiooni küsitluse ning intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi kaasati ettevõtte keskastmejuhid ning spetsialistid, kes moodustasid eraldi vastajagrupi ning juhtide võrdlusgrupi (vt. joonis 4).

Uurimistöö alguses viidi läbi vestlus ettevõtte tegevjuhiga, et arutada uurimistöö läbiviimise plaani, selgitada detailsemalt ettevõtte vajadused ja ootused ning kooskõlastada küsitluse läbiviimine. Esialgselt oli kavas uurimistöö läbi viia kaubandusettevõtte juhtide hulgas, kuid valimi suurendamiseks ning võrdlusgrupi kaasamiseks suurendati uurimistöö käigus uuringusse kaasatud valimit ning teostati intelligentse organisatsiooni tunnuste küsitlus samuti ettevõtte spetsialistide seas. Vastavalt ettevõtte tagasisidele ja nõusolekule viidi küsitlus läbi kaubandusettevõtte juhtide ja spetsialistide hulgas, mis ühtib uurimistöö eesmärgiga analüüsida intelligentse organisatsiooni tunnuseid ettepanekute tegemiseks, et täiustada kaubandusettevõttes keskastmejuhtide töö tulemuslikkust.

Vastavalt nõupidamisele ettevõtte tegevjuhi ja personalijuhiga paluti juhtide poolt tagasisidet kõikide K. Albrechti intelligentse organisatsiooni tunnuste osas, kuid spetsialistide poolt paluti hinnata seitsmest dimensioonist viit dimensiooni: „jagatud saatus/ kokkukuuluvus“, „muutused“, „pühendunud töötamine“, „teadmus“ ning „tulemuslikkus“. „Strateegilist visiooni“ ja „töö sihipärasust“ puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet.

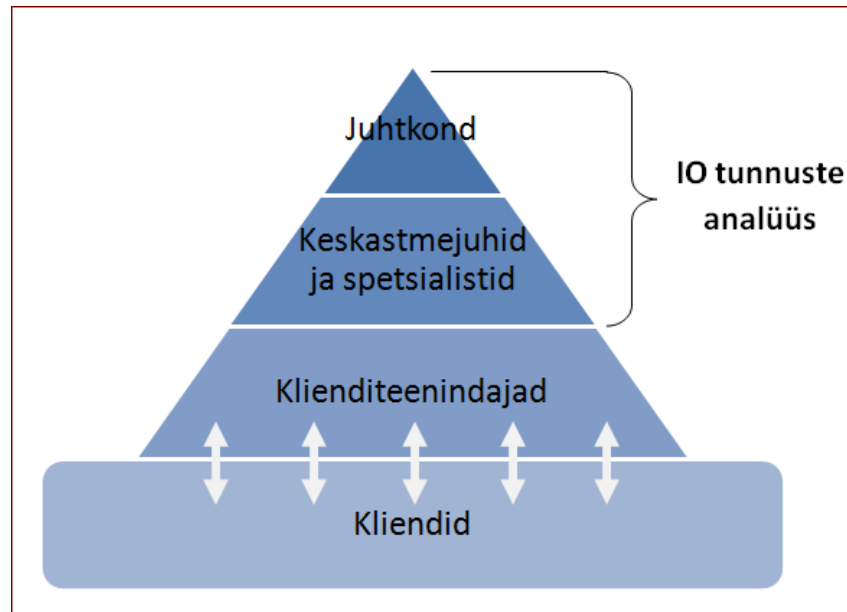


**Joonis 4.** Uurimistöö läbiviimise ajatelg (autori koostatud).

Arutelu tulemusena ettevõtte esindajatega leiti, et spetsialistide tööd puudutavad enam eelpool nimetatud viis intelligentse organisatsiooni tunnust. Lähtuvalt nõupidamisest pidasid ettevõtte esindajad oluliseks, et spetsialistidele esitatud küsimustikust oleks võimalik välja jätta juhtimist puudutavad küsimused, mis ei puuduta otseselt spetsialistide igapäevatööd ning millele on spetsialistidel keeruline vastata. Samuti oli uurimistöö läbiviimisel oluline kokku hoida töötajate aega ning leida uurimistöö läbiviimisel kõikidele osapooltele sobiv kompromiss. Töö läbiviimisel lähtuti ettevõtte soovidest ja ootustest, et pakkuda parimat praktilist väljundit. Sarnaselt on ka eelnevates töödes (Kohandel *et al.* 2013: 1902; Gholami, Safaee 2012: 158; Yaghoubi *et al.* 2011b: 65) kasutatud intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsil teatud juhtudel väiksemat küsimuste hulka kui 49 küsimust.

Pärast nõupidamist ettevõtte tegevjuhiga viidi läbi intelligentse organisatsiooni tunnuste küsitlus Interneti vahendusel ettevõtte juhtide seas. Ettevõtte 42 keskastmejuhust saabus täidetud küsitlusvorm kokku 21 inimeselt. Pärast küsitluse elektroonilist läbiviimist juhtide seas toimus küsitlus ühtlasi spetsialistide hulgas paber kandjal. Ettevõtte 20 spetsialistist vastas küsitlusele protsentuaalselt ligikaudu sarnane hulk spetsialiste – kokku 9 inimest (vt. joonis 5). Vastajate määr küsitluse läbiviimisel oli juhtide puhul 50% ning spetsialistide puhul 45%. Keskmine vastajate määr kogu küsitluse arvestuses oli 48%. Vastajatest 70% moodustasid juhid ning 30% spetsialistid. Valimi suurus käesolevas pilootuuringus oli 30 inimest, mis on sarnane mõnede eelnevatele töödele (Ranjibarian, Esgandari 2014: 4; Gholami, Safaee 2012: 158) antud valdkonnas.

Intelligentse organisatsiooni küsitluse läbiviimise eel ja järel toimusid autori ja ettevõtte esindajate vahel nõupidamised, kus arutati uurimistöö läbiviimise edasisi plaane ja ajakava, et hoida ettevõtte esindajad kursis uurimistöö läbiviimisega ning vastata võimalikele tekkivatele korralduslikele küsimustele. Pärast küsitluse läbiviimist ettevõtte juhtide ja spetsialistide seas anti ettevõtte juhile ja personalijuhile esialgne tagasiside seoses küsitluse tulemustega. Samuti viidi läbi personalijuhiga intervjuu, mis puudutas ettevõtte töö korraldamise detaile ning töötajate motivatsioonisüsteemi. Intervjuul antud ettevõttepoolset tagasisidet on samuti arvestatud uurimistöö tulemuste analüüsil, et luua detailne ülevaade küsitluse tulemustest uuritava ettevõtte kontekstis ning lisada töö tulemustele enam praktilist väärtust.



**Joonis 5.** Kaubandusettevõtte struktuur ja intelligentse organisatsiooni (IO) tunnuste analüüsi ulatus (autori koostatud).

Lisaks küsitluse läbiviimisele ettevõtte juhtide ja spetsialistide seas arutati täiendavaid võimalusi valimi edasiseks suurendamiseks, kuid käesolev uuring viidi siiski fookuseeritult läbi ettevõtte juhtide ja spetsialistide seas. Lähtuvalt uurimistöö käigus selgitatud enam tähelepanu nõudvatest aspektidest oleks praktiline viia läbi täiendavad intervjuud juhtide ning spetsialistide esindajatega fookusgruppides, et arutada esile kerkinud probleeme ning nende võimalikke lahendusi.

## **2.2. Intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüs kaubandusettevõtte näitel**

Intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamiseks on oluline intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüs, mis paneb aluse organisatsiooni hetkeolukorra tuvastamisele ning loob lähteplatvormi intelligentse organisatsiooni tunnuste edasiseks arendamiseks. Intelligentse organisatsiooni tunnused võivad ajas muutuda nii organisatsioonis toimuvate juhuslike muutuste läbi kui ka tunnuste teadliku ja järjepideva arendamise mõjul. Viimasel juhul on võimalik ettevõtte juhtkonnal



arenguprotsessi jälgida ja kontrollida ning areng toimub mööda suunatud rada oodatud sihil.

Uurimistöö raames selgitati nii uuritava organisatsiooni toimimise aspektid, milles organisatsioon on tugev kui ka küljed, mis vajaksid enam tähelepanu, et neid arvestada ettevõtte edasisel juhtimisel. Kindlasti on ettevõtte juhtkonna jaoks oluline mõista, kuidas tajuvad ettevõtte toimimist organisatsiooni juhid ja spetsialistid ning millised on erinevused eelpool toodud gruppide vahel, millest võivad olla põhjustatud erinevad probleemid. Tunnuste hindamine aitab olukorda teadvustada ning loob võimaluse potentsiaalsete lahenduste leidmiseks.

Arvestades vastajate suundumust vastata keskmiste väärtuste lähedale on tavapärane vaadelda hinnanguid alla 3 punkti kui kriitilist hinnangut antud aspekti suhtes, mis viitab vaatluse all oleva küsimuse parendamise vajadusele. Samuti näitavad hinnangud 3,0 kuni 3,5 punkti, et vastajad ei ole hinnatava aspektiga rahul (Albrecht 2003c: 3). Tabelis 3 on välja toodud intelligentse organisatsiooni küsitluse tulemused, mis hõlmavad kokkuvõttes enam kui 3,5 punkti saanud küsimusi.

Küsimused on järjestatud kokkuvõttes kõrgeima keskmise hinnangu alusel. Maksimaalne keskmine punktisumma iga küsimuse puhul oli 5 punkti. Kõrgeima hinnangu saavutas kokkuvõttes 4. väide „ettevõtte väärtused on juhtide poolt sõnastatud ja töötajaid sellest teavitatud“, mille keskmiseks hindeks kujunes 4,53 punkti (vt. tabel 3). Antud küsimuse keskmine punktisumma kujunes siiski vaid juhtide hinnangute põhjal. Nii juhtide kui ka spetsialistide tagasiside kokkuvõttes saavutas kõrgeima tulemuse väide „juhid edastavad informatsiooni seoses ettevõtte tulemusnäitajate, eesmärkide ja ootustega selgelt ja süstemaatiliselt“ keskmise hindega 4,17 punkti. Järgnes väide 8 „juhid teavitavad töötajaid ettevõtte plaanidest, prioriteetidest ning tulemusnäitajatest“ 4,07 punktiga. Ülejäänud küsimused said keskmiseks hinnanguks tulemused alla 4 punkti.

Tabelis 3 on välja toodud ühtlasi hinnete 4 ja 5 punkti osakaal vastuste koguhulgast. Kõik juhid hindasid 44. küsimust 4 või 5 punktiga ning spetsialistide hinnangutest moodustas antud küsimuse puhul hinnangute 4 või 5 punkti osakaal 89% vastustest.

**Tabel 3.** Kokkuvõttes kõrgeima keskmise hinnangu saanud intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavad küsimused

Tunnus	Küsimuse number	Küsimus	Keskmine hinnang	Vastuste 4 ja 5 osakaal*
Strateegiline visioon	4	Ettevõtte väärtused on juhtide poolt sõnastatud ja töötajaid sellest teavitatud.	4,53	84%
Tulemuslikkus	44	Juhid edastavad informatsiooni seoses ettevõtte tulemusnäitajate, eesmärkide ja ootustega selgelt ja süstemaatiliselt.	4,17	97%
Jagatud saatus/kokkukuuluvus	8	Juhid teavitavad töötajaid ettevõtte plaanidest, prioriteetidest ning tulemusnäitajatest.	4,07	90%
Tulemuslikkus	43	Kõikide tasemete töötajad mõistavad selgelt oma rolli, ülesandeid ning teavad, mida neilt oodatakse.	3,80	73%
Jagatud saatus/kokkukuuluvus	10	Erinevate osakondade töötajad aitavad üksteist, jagavad informatsiooni ja ideid ning toetavad üksteist töö valmimise nimel.	3,77	70%
Strateegiline visioon	5	Ettevõttel on tähendusrikas ja kaasav visioon, missioon või tööd juhtivad põhimõtted.	3,74	68%
Tulemuslikkus	45	Juhid lahendavad töösooritust puudutavad probleemid kiiresti ega lase ebaproduktiivsetel töötajatel kahjustada teiste töötajate töösooritust.	3,67	60%
Töö sihipärasus	35	Erinevate osakondade eesmärgid on koordineeritud, et soodustada koostööd ja ühiseid pingutusi ning vältida osakondade vahelist konflikti.	3,60	60%
Pühendunud töötamine	25	Töötajad on valmis rohkem pingutama, et ettevõtte oleks edukas ning saavutaks oma eesmärgid.	3,57	63%
Teadmus	40	Ettevõtte juhid ja võtmetöötajad on kursis viimaste tegevusvaldkonda puudutavate ideede, trendide ja uurimuste tulemustega.	3,53	53%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

Allikas: autori koostatud.

Küsimuste puhul, mille kokkuvõtlik keskmine hinne oli enam kui 3,5 punkti, andsid positiivsemad vastused juhid, kuid vaid 10. väite „erinevate osakondade töötajad aitavad üksteist, jagavad informatsiooni ja ideid ning toetavad üksteist töö valmimise nimel“ puhul ületas spetsialistide hinnangute keskmine väärtus juhtide vastavat hinnangut (vt. lisa 2). Erinevused juhtide ja spetsialistide poolt antud keskmistes hinnangutes küsimuste puhul, mille kokkuvõtlik keskmine hinne oli enam kui 3,5 punkti, ei erinenud statistiliselt olulisel määral.

Kõige madalama hinnangu saanud küsimused on järjestatud kokkuvõttes keskmise tulemuse alusel tabelis 4. Allpool lisatud tabelis 4 on välja toodud küsimused, mis hõlmavad kokkuvõttes vähem kui 3 punkti saanud küsimusi. Madalaima keskmise tulemuse sai kokkuvõttes 20. väide „ettevõtte liidrid on valmis tunnistama oma vigu ning katkestama ettevõtmised, mis ei anna soovitud tulemusi“ (vt. tabel 4).

Maksimaalsest 5 punktist anti antud küsimusele keskmiseks hindeks 2,63 punkti, kusjuures hinnete 4 ja 5 punkti osakaal vastuste koguhulgast oli 20. küsimuse puhul juhtide poolt vaid 10% ning spetsialistide poolt 11% (vt. lisa 2). Kokkuvõttes oli antud küsimuse puhul hinnangute 4 ja 5 punkti osakaal vastuste koguhulgast 10%. Hinnangud juhtide ja spetsialistide poolt kõikidele intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele on välja toodud samuti lisa 2.

Järjestuses eelviimase hinnangu sai väide 23 „töötajad usuvad, et juhtkond lähtub töötajate parimatest huvidest“, mille keskmine hinne oli kokkuvõttes 2,67 punkti ning hinnangute 4 ja 5 punkti osakaal vastuste koguhulgast 13%. Keskmiseks hindeks vähem kui 3 punkti kogunud küsimuste puhul andsid positiivsemad vastused juhid, vaid 21., 13. ning 19. küsimuse puhul ületas spetsialistide hinnangute keskmine väärtus juhtide vastavat hinnangut (vt. lisa 2). Erinevused juhtide ja spetsialistide poolt antud keskmistes hinnangutes küsimuste puhul, mille kokkuvõtlik keskmine hinne oli alla 3 punkti, ei erinenud statistiliselt olulisel määral.

**Tabel 4.** Kokkuvõttes madalaima keskmise hinnangu saanud intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavad küsimused

Tunnus	Küsimuse number	Küsimus	Keskmine hinnang	Vastuste 4 ja 5 osakaal*
Muutused	20	Ettevõtte liidrid on valmis tunnistama oma vigu ning katkestama ettevõtmised, mis ei anna soovitud tulemusi.	2,63	10%
Pühendunud töötamine	23	Töötajad usuvad, et juhtkond lähtub töötajate parimatest huvidest.	2,67	13%
Töö sihipärasus	33	Kasutatavad infosüsteemid võimaldavad luua klientide jaoks väärtust.	2,68	21%
Tulemuslikkus	49	Töötajad usuvad, et tasustamine ja karjäär sõltuvad õiglaselt nende töösooritusest.	2,70	20%
Töö sihipärasus	32	Kasutatavad infosüsteemid aitavad töötajatel teha tööd efektiivselt.	2,74	16%
Muutused	21	Juhtkond toetab avatud ja muutustele vastuvõtlikku õhkkonda ning läheneb äritegevusele uudselt ja originaalselt.	2,83	17%
Pühendunud töötamine	22	Töötajad peavad üldist tööelu kvaliteeti ettevõttes kõrgeks.	2,83	20%
Strateegiline visioon	2	Ettevõttes on välja töötatud protsess ärikeskkonna trendide, ohtude ja võimaluste süstemaatiliseks analüüsiks.	2,85	20%
Strateegiline visioon	1	Ettevõttes toimub ühine organisatsiooni tulevikku puudutav arutelu.	2,85	40%
Jagatud saatus/kokkukuuluvus	13	Ettevõtte töötajad usuvad ettevõtte edusse tulevikus.	2,87	27%
Teadmus	39	Infosüsteemid toetavad tööks vajaliku info vaba liikumist ja laia kättesaadavust.	2,93	37%
Muutused	19	Bürokraatiat esineb minimaalselt (näiteks reeglid reeglite pärast, vanamoelised reeglid ja protseduurid).	2,93	37%
Muutused	17	Töötajaid innustatakse leidma efektiivsemaid meetodeid töötamiseks.	2,93	23%
Jagatud saatus/kokkukuuluvus	12	Töötajad väljenduvad ettevõtte juhtidega suheldes pigem partneritena ning ei tunne end võõrandunult ega vaenulikult.	2,97	33%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

Allikas: autori koostatud.

Intelligentse organisatsiooni küsimustikus märgitud küsimuste puhul esines kokku neljal juhul statistiliselt oluline erinevus juhtide ja spetsialistide poolsetes hinnangutes, kus  $p < 0,05$  ning seitsmel juhul erinevus, kus  $p < 0,1$ . Vastajagruppide poolt antud hinnangute võrdlemiseks kasutati andmeanalüüsil Mann-Whitney U testi. Küsimused, kus esines vastavalt vastajagruppidele statistiliselt oluline erinevus ning vastavad  $p$  väärtused on välja toodud allpool tabelis 5. Küsimused on järjestatud kokkuvõttes kõrgeima keskmise hinnangu alusel.

Statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0,05$ ) juhtide ja spetsialistide hinnangutes esines küsimuste 27, 36, 42 ja 48 puhul, kus esimene küsimus iseloomustab intelligentse organisatsiooni tunnust „pühendunud töötamine“, kaks järgnevat „teadmused“ ning viimane küsimus „tulemuslikkust“ (vt. tabel 5). Oluline on märkida, et kõikide antud statistiliselt oluliste ( $p < 0,05$ ) erinevuste puhul oli juhtide hinnang antud küsimuste puhul kõrgem kui spetsialistide tagasiside.

Tabelis 5 välja toodud küsimuste puhul on juhtide hinnangute keskmised väärtused valdavalt kõrgemad kui spetsialistide vastavad väärtused. Vaid väidete 15 „ettevõtte tooted ja teenused on arenevad ning vastavad muutuvatele nõudmistele“ ning 24 „töötajad on uhked, et nad kuuluvad sellesse ettevõttesse“ puhul oli spetsialistide poolt antud keskmine hinnang kõrgem kui juhtide tagasiside. Kui väite 15 puhul jäi juhtide hinnang alla 3 punkti ja spetsialistid hindasid väidet üle 3,5 punkti, siis väite 24 puhul hindasid juhid küsimust 3,05 punktiga ning spetsialistide puhul kujunes keskmiseks hindeks 3,56 punkti.

Erinevused ( $p < 0,1$ ) juhtide ja spetsialistide vastustes esinesid peamiselt intelligentse organisatsiooni tunnuste „teadmused“, „pühendunud töötamine“ ning „tulemuslikkus“ puhul, kusjuures iga eelpool toodud tunnuse puhul kolmel korral. Ühel korral esines erinevus juhtide ja spetsialistide vastustes „muutused“ ning „jagatud saatus/kokkukuuluvus“ puhul. Vastavalt juhtide tagasisidele saavutas intelligentse organisatsiooni tunnuste lõikes kõrgeima tulemuse „tulemuslikkus“. Iga tunnuse maksimaalne punktisumma on 35 punkti (Nasabi, Safarpour 2009: 3495). „Tulemuslikkuse“ skoor kujunes 35-st võimalikust punktist 25,5 punkti, mis moodustab 72,9% maksimaalsest tulemusest (vt. tabel 6). Allpool toodud tabelis on näidatud kõikide intelligentse organisatsiooni tunnuste järjestus vastavalt juhtide hinnangutele.

**Tabel 5.** Statistiline erinevus vastajagruppide vahel intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele vastamisel

Küsimuse number	Küsimus	Juhid		Spetsialistid		P väärtus	Kokku	
		kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*		kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
47	Töötajatele antakse tagasisidet seoses nende töösooritusega ning tunnustatakse nende panust.	3,62	67%	3,00	33%	0,078	3,43	57%
37	Juhid austavad ja hindavad teadmisi ja haridust kui võtmeressursse.	3,57	67%	2,89	33%	0,079	3,37	57%
27	Juhid töötavad energia, entusiasmi ja optimismiga.	3,57	57%	2,89	22%	0,033	3,37	47%
42	Juhid mõistavad ja hindavad nende alluvuses töötavate inimeste individuaalseid oskusi, kvalifikatsiooni ning teadmisi.	3,57	57%	2,89	22%	0,046	3,37	47%
46	Ettevõtte juhtkond nõuab kõrgetasemelist juhtimist kõikidelt juhtidelt ning võtab kasutusele meetmed juhtide suutmatuse korral.	3,52	57%	2,89	22%	0,051	3,33	47%
48	Töötajad tunnevad, et ettevõtte edukus sõltub nende tööst.	3,52	52%	2,89	22%	0,045	3,33	43%
36	Ettevõtte kultuur ja protsessid soodustavad teadmiste ja olulise informatsiooni vahetust.	3,52	57%	2,78	22%	0,031	3,30	47%
28	Juhid on töötajatele eeskujuks oma pühendumise, energia, entusiasmi ja optimismiga.	3,43	52%	2,78	22%	0,087	3,23	43%
24	Töötajad on uhked, et nad kuuluvad sellesse ettevõttesse.	3,05	24%	3,56	56%	0,056	3,20	33%
15	Ettevõtte tooted ja teenused on arenevad ning vastavad muutuvatele nõudmistele.	2,90	29%	3,56	67%	0,064	3,10	40%
12	Töötajad väljenduvad ettevõtte juhtidega suheldes pigem partneritena ning ei tunne end võõrandunult ja vaenulikult.	3,19	43%	2,44	11%	0,056	2,97	33%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

Allikas: autori koostatud.

Kõrgeima skooriga tunnusele järgnes juhtide hinnangute põhjal „teadmus“ 24,3 punktiga, mis moodustas 69,4% maksimaalsest tulemusest ning „strateegiline visioon“ 24,2 punktiga, mis moodustas 69,1% suurimast võimalikust punktisummast. Tabelis on ühtlasi välja toodud eelviimases tulbas, kas esines statistiline erinevus ( $p < 0,1$ ) võrreldes spetsialistide hinnangutega ning tabeli viimases tulbas informatsioon seoses  $p$  väärtusega statistilise erinevuse korral.

**Tabel 6.** Ettevõtte juhtide skoor intelligentse organisatsiooni tunnustele ning statistiline erinevus võrreldes spetsialistide poolt antud hinnanguga

Tunnus	Skoor	Osakaal maksimaalsest tulemusest	Statistiline erinevus võrreldes spetsialistide hinnanguga
Tulemuslikkus	25,5	72,9%	Jah ( $p$ väärtus 0,063)
Teadmus	24,3	69,4%	Jah ( $p$ väärtus 0,004)
Strateegiline visioon	24,2	69,1%	Ei
Jagatud saatus/ kokkukuuluvus	24,0	68,6%	Ei
Pühendunud töötamine	22,4	64,0%	Ei
Töö sihipärasus	21,9	62,6%	Ei
Muutused	20,7	59,1%	Ei

Allikas: autori koostatud.

Allpool toodud tabelis 7 on järjestatud spetsialistide tagasiside alates kõrgeimast tulemusest intelligentse organisatsiooni tunnuste lõikes. Vastavalt spetsialistide tagasisidele saavutas intelligentse organisatsiooni tunnuste lõikes kõrgeima tulemuse „jagatud saatus/ kokkukuuluvus“ (vt. tabel 7). Maksimaalsest võimalikust 35-st punktist hinnati spetsialistide poolt „jagatud saatust/ kokkukuuluvust“ 23 punktiga, mis moodustab 65,7% maksimaalsest tulemusest.

Kõrgeima skooriga tunnusele järgnes spetsialistide hinnangute põhjal „tulemuslikkus“ 21,9 punktiga, mis moodustas 62,5% maksimaalsest tulemusest ning „pühendunud töötamine“ 20,9 punktiga, mis moodustas 59,7% suurimast võimalikust punktisummast. Järjestusest puuduvad „strateegiline visioon“ ning „töö sihipärasus“, kuna antud intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet.

**Tabel 7.** Spetsialistide skoor intelligentse organisatsiooni tunnustele

Tunnus	Skoor	Osakaal maksimaalsest tulemusest
Jagatud saatus/ kokkukuuluvus	23,0	65,7%
Tulemuslikkus	21,9	62,6%
Pühendunud töötamine	20,9	59,7%
Muutused	20,9	59,7%
Teadmus	20,7	59,1%

Allikas: autori koostatud.

Kui juhtide hinnangute põhjal saavutas „teadmus“ punktisumma poolest paremuselt teise koha, siis lähtuvalt spetsialistide tagasisidest positsioneerus „teadmus“ viiendal kohal, kusjuures juhtide ja spetsialistide hinnangute keskmist väärtust iseloomustab statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0,01$ ). Ühtlasi esineb erinevus juhtide ning spetsialistide hinnangutes intelligentse organisatsiooni tunnuse „tulemuslikkus“ puhul, kus juhtide puhul saavutab antud tunnus teiste tunnustega võrdluses esikoha, kuid spetsialistide puhul teise positsiooni.

Üldarvestuses saavutab intelligentse organisatsiooni tunnustest suurima skoori „tulemuslikkus“, mis kogub vastavalt juhtide ning spetsialistide koondtagasisidele kokku 24,4 punkti, mis moodustab 69,7% tunnuse maksimaalsest tulemusest (vt. tabel 8). „Tulemuslikkusele“ järgnevad „strateegiline visioon“, „jagatud saatus/kokkukuuluvus“, „teadmus“, „pühendunud töötamine“, „töö sihipärasus“ ning



„muutused“. Erinevused võrreldes ideaalse intelligentse organisatsiooni skooriga on intelligentse organisatsiooni tunnuse „tulemuslikkuse“ puhul 10,6 punkti „strateegilise visiooni“ puhul 10,8 punkti, „jagatud saatuse/ kokkukuuluvuse“ puhul 11,3 punkti, „teadmuse“ puhul 11,8 punkti, „pühendunud töötamise“ puhul 13,1 punkti, „töö sihipärasuse“ puhul 13,1 punkti ning „muutuste/ kohanemise“ puhul 14,2 punkti.

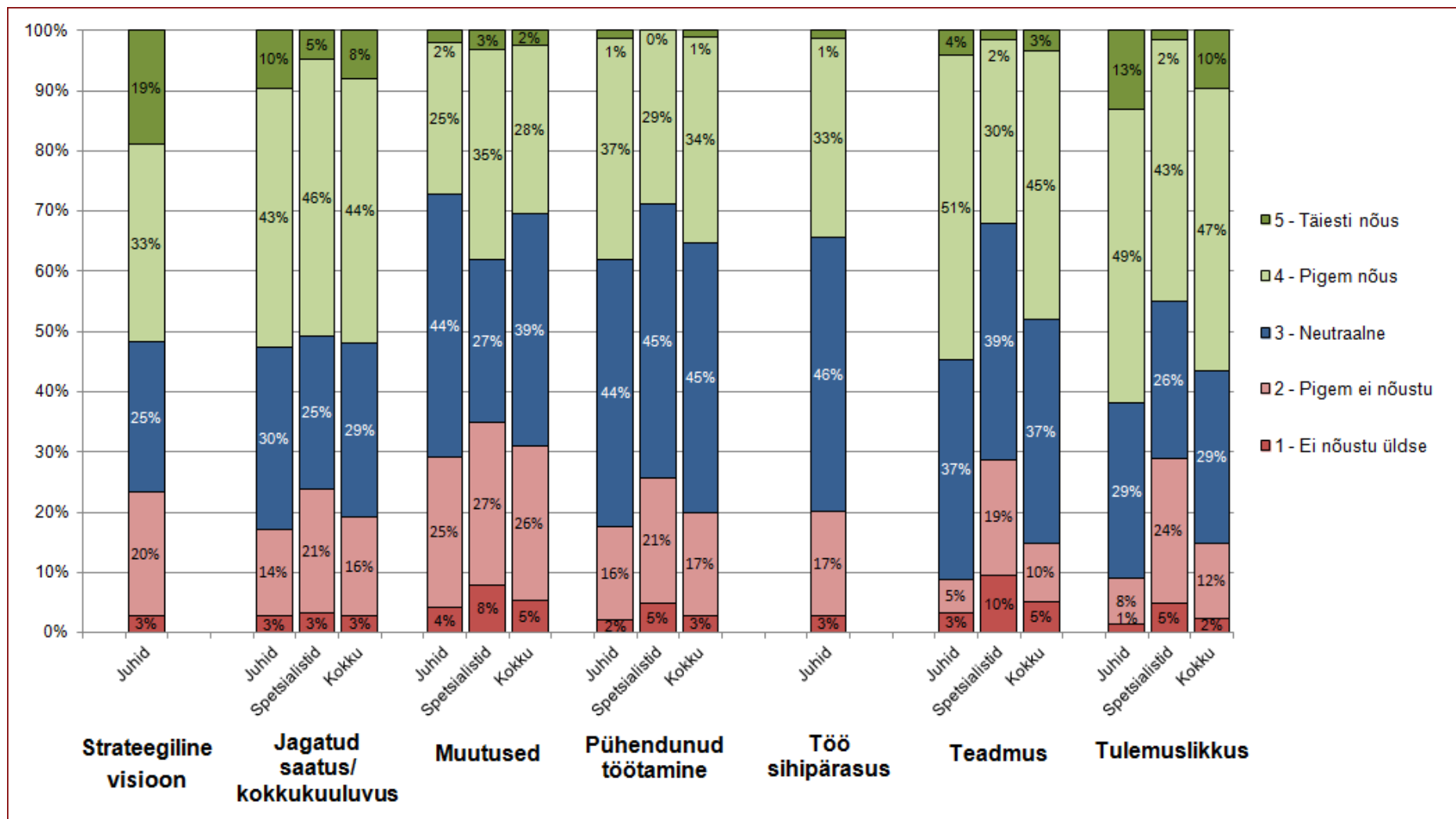
**Tabel 8.** Koondskoor intelligentse organisatsiooni tunnustele kaubandusettevõtte näitel

Tunnus	Skoor	Osakaal maksimaalsest tulemusest
Tulemuslikkus	24,4	69,7%
Strateegiline visioon	24,2	69,1%
Jagatud saatuse/ kokkukuuluvus	23,7	67,7%
Teadmus	23,2	66,3%
Pühendunud töötamine	21,9	62,6%
Töö sihipärasus	21,9	62,6%
Muutused	20,8	59,4%
Summa	160,1	65,4%

Allikas: autori koostatud.

Kokku saavutab ettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuste koondhindek 160,1 punkti, mis on maksimaalsest tulemusest 245 punkti 65,4%. Võrreldes ideaalse intelligentse organisatsiooniga on käesolevas töös analüüsitud ettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuste skoor statistiliselt oluliselt ( $p=0,001$ ) väiksem. Ettevõttel oleks võimalik suurendada intelligentse organisatsiooni tunnuste skoori kokku 84,9 punkti võrra. Siiski võrreldes eelnevalt läbiviidud töödega on saadud tulemus üks kõrgeimaid (Azimi *et al.* 2013: 130; Nasabee *et al.* 2009: 1486; Nasabi, Safarpour 2009: 3495).

Joonisel 6 on välja toodud küsitluse tagasiside põhjal hinnangute jagunemine intelligentse organisatsiooni tunnuste lõikes vastavalt vastajagruppidele. Strateegilist visiooni ning töö sihipärasust puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet.



**Joonis 6.** Juhtide ja spetsialistide hinnangute jagunemine intelligentse organisatsiooni tunnuste lõikes (autori koostatud).

Intelligentse organisatsiooni tunnuste lõikes kogus enim hinnanguid 4 ja 5 punkti „tulemuslikkus“, mille puhul vastavalt 62% juhtidest ning 45% spetsialistidest hindas antud tunnust hindegaga 4 või 5 punkti (vt. joonis 6). Kokku andis küsitletutest 57% intelligentse organisatsiooni tunnusele „tulemuslikkus“ hinde 4 või 5 punkti. Antud tunnust hindas hindegaga 1 või 2 punkti seevastu kokku vaid 14% küsitletutest. Kõrge tulemuse pälvis samuti „jagatud saatus/ kokkukuuluvus“, mille puhul hindas tunnust positiivsete hinnetega 53% juhtidest ning 46% spetsialistidest. Kokku andis küsitletutest tunnusele „jagatud saatus/ kokkukuuluvus“ 4 või 5 punkti 52% küsitletutest ning 1 või 2 punkti 19% vastajatest.

Erinevalt teistest intelligentse organisatsiooni tunnustest hinnati tunnust „muutused“ juhtide poolt 1 või 2 punktiga 29% juhtudest ning spetsialistide poolt 35% juhtudest. Tunnus „muutused“ sai vastajate poolt hinnangu 1 või 2 punkti kokku 31% juhtudest. Positiivsete hinnetega hinnati tunnust „muutused“ juhtide poolt 27% juhtudest ning spetsialistide poolt 38% juhtudest. Kokkuvõttes hinnati tunnust „muutused“ pigem negatiivselt ning positiivseid hinnanguid anti vaid 30% juhtudest.

Madalamad hinded anti samuti tunnustele „töö sihipärasus“ ning „pühendunud töötamine“. „Töö sihipärasust“ hindas hinnetega 1 või 2 punkti kokku 20% juhtidest ning hinnetega 4 ja 5 punkti 34% juhtidest. „Töö sihipärasus“ oli ka üks kahest intelligentse organisatsiooni tunnusest, mille osas paluti vaid juhtide tagasisidet. „Pühendunud töötamist“ hindas 1 või 2 punktiga 18% juhtidest ning 26% spetsialistidest. Positiivsed hinded anti antud tunnusele juhtide poolt 38% juhtudest ning spetsialistide poolt 29% juhtudest. Kokkuvõttes andis tunnusele „pühendunud töötamine“ negatiivse hinnangu 20% töötajatest ning positiivse hinnangu 35% vastajatest. Juhtide ja spetsialistide hinnangute jagunemine vastavalt intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele on välja toodud lisas 3.

### **2.3. Ettepanekuid kaubandusettevõtte juhtimise parendamiseks**

Intelligentse organisatsiooni küsitluse tulemustest lähtuvalt on ettevõtte tugevusteks eelkõige intelligentse organisatsiooni tunnused „tulemuslikkus“, „strateegiline visioon“ ning „jagatud saatus/ kokkukuuluvus“. Kõige kõrgema hinnangu pälvis kokkuvõttes

intelligentse organisatsiooni tunnust „strateegiline visioon“ puudutav väide „ettevõtte väärtused on juhtide poolt sõnastatud ja töötajaid sellest teavitatud“.

Kuna uuritava kaubandusettevõtte näitel on tegemist rahvusvahelise ettevõttega, siis ettevõtte tugevuseks ning eelpool toodud faktorit mõjutavaks teguriks on asjaolu, et ettevõtte väärtused on globaalselt hästi defineeritud ning väärtuste edastamine töötajatele on hästi planeeritud ning töötajaid on efektiivselt teavitatud. Kõikidel töötajatel on võimalik ligi pääseda ettevõtte täpselt defineeritud väärtustele ühtlasi läbi ettevõtte internetilehekülje.

Kokkuvõttes saavutas **intelligentse organisatsiooni tunnustest suurima skoori „tulemuslikkus“**, mille punktisumma moodustas ligi 70% tunnuse maksimaalsest tulemusest. Intelligentse organisatsiooni tunnust „tulemuslikkus“ hinnati kõrgelt nii juhtide kui ka spetsialistide poolt. Antud tunnus saavutas juhtide hinnangute põhjal kokkuvõttes esimese koha ning spetsialistide hinnangutes teise positsiooni. Uuritavas kaubandusettevõttes on tulemuslikkus olulisel kohal ning tulemuslikkuse tõstmise nimel pingutatakse teadlikult ja järjepidevalt.

Tulemuslikkuse hoidmiseks ja tõstmiseks on oluline, et töötajad on hästi informeeritud oma rollist ja vastutusest ning tunnevad, et nende töö on ettevõtte jaoks oluline. Tähtis on juhtidepoolne selge, efektiivne ja järjepidev kommunikatsioon läbi erinevate infokanalite, millest sõltub, kuidas juhid edastavad organisatsiooni eesmärged ja julgustavad töötajaid neisse panustama.

Uuritavas ettevõttes toimub organisatsiooni eesmärkide edastamiseks kaks korda aastas personali üldkoosolek, kus arutatakse olulisemaid ettevõtte tegevust puudutavaid küsimusi pikemas perspektiivis. Iga kuu leiab aset juhtkonna koosolek ning seejärel koosolekud keskastmejuhtidega, kus arutatakse juhtkonna koosolekul käsitletud olulisemaid küsimusi. Iganädalaselt toimuvad koosolekud müügiüksustes, millele lisanduvad vastavalt vajadusele täiendavad operatiivsed koosolekud kiiremat lahendust vajavate küsimuste lahendamiseks. Eelpool toodud koosolekutel vastuvõetud tähtsamatest otsustest teavitatakse töötajaid intraneti või stendide vahendusel või edastatakse informatsioon töötajate e-mailidele.

Tulemuslikkuse tõstmiseks arutatakse töötajatega arenguvestlustel, mida saaks teha ettevõttes paremini ning töötajate poolt on võimalik anda tagasisidet ühtlasi läbi regulaarse personali rahulolu küsitluse. Samuti on võimalik teha töötajatel igapäevaselt ettepanekuid töö tulemuslikkust puudutavates küsimustes. Regulaarsetel arenguvestlustel selgitatakse ka töötajate ootused ja soovid töö ja ettevõtte suhtes. Samuti hinnatakse vestluse käigus kuivõrd töötaja järgib ettevõtte põhiväärtusi, millised on töötaja tugevad küljed ning milliste aspektidega on vajalik enam tegeleda. Koostöös juhtidega koostatakse vajalikud täiendavad koolitusplaanid ning lepatakse kokku milliseid samme on vaja astuda, et tugevdada tähelepanu nõudvaid aspekte. Individaalset boonust töötaja töötulemustest lähtuvalt ettevõttes ei rakendata, kuid töö tulemuslikkuse tõstmiseks oleks oluline rakendada individaalset boonussüsteemi, kus iga töötaja töötulemused seotakse individaalse boonusega.

Kõige madalama tulemuse tulemuslikkust puudutavatest väidetest saavutas väide „töötajad usuvad, et tasustamine ja karjäär sõltuvad õiglaselt nende töösooritusest“. Tasub märkida, et antud väide sai kõikide küsimuste võrdluses spetsialistide poolt kõige madalama hinnangu. Põhjuseks võib olla asjaolu, et seoses eelnenud majanduskriisiga kärbiti oluliselt töötajate palku ning kuna majandus ei ole veel kriisist kosunud, siis palgamuudatused on olnud viimastel aastatel tagasihoidlikud. Seetõttu ei pruugi spetsialistid olla rahul töö tasustamisega ning ei tunne, et nende töö tasustamine oleks seotud õiglaselt töösooritusega.

Lahenduseks oleks töötajate töökohustuste ja vastutuste täpne defineerimine ning sidumine töötasu ja potentsiaalse karjääriga ettevõttes. Oluline on, et töötajad oleksid täpselt kursis oma rolli ja vastutusega ning ettevõtte ootustega konkreetsele töötajale. Põhjalik töökohustuste ja vastutuste defineerimine loob aluse töötaja potentsiaali rakendamiseks ning töötulemuste sidumiseks tasustamise ja edutamisega.

Siiski on oluline tähele panna, et inimesi ei pruugi motiveerida eelkõige boonus, vaid olulisteks motivaatoriteks võivad olla karjäärivõimalused, mida on samuti võimalik rakendada töötajate motiveerimiseks ja tunnustamiseks ning kokkuvõttes ettevõttes tulemuslikkuse suurendamiseks. Käesoleva küsitluse põhjal selgus, et ettevõttes ei ole juhid ja spetsialistid siiski nõus, et nende tasustamine ja karjäär sõltuvad õiglaselt nende töösooritusest (vt. tabel 9).

**Tabel 9.** Olulisemad ettepanekud intelligentse organisatsiooni tunnuse „tulemuslikkus“ parendamiseks

Küsimus	Keskmine hinnang (kokku)	Olulisemad ettepanekud
Töötajad usuvad, et tasustamine ja karjäär sõltuvad õiglaselt nende töösooritusest.	2,67	Töötajate töökohustuste ja vastutuste täpne defineerimine ning sidumine töötasu ja potentsiaalse karjääriga ettevõttes. Oluline, et töötajad oleksid täpselt kursis oma rolli ja vastutusega ning ettevõtte ootustega konkreetsele töötajale. Töö tulemuslikkuse tõstmiseks oleks oluline rakendada individuaalset boonussüsteemi, kus iga töötaja töötulemused seotakse individuaalse boonusega.

Allikas: autori koostatud.

Tulemuslikkuse tõstmiseks oleks vajalik selgitada põhjused, miks vastajad hindavad, et nende tasustamine ja karjäär ei sõltu õiglaselt nende töösooritusest. Seejärel on võimalik vähendada või eemaldada õiglustunnet riivavad tegurid ning toetada töötajate motivatsiooni ja töö tulemuslikkust läbi individuaalse boonussüsteemi. Antud küsimusega tegelemine on töö tulemuslikkuse seisukohast olulise tähtsusega, kuna tajutud vähene õiglustunne eelpool toodud olulistes aspektides võib vähendada märkimisväärselt töötajate motivatsiooni ja panust ettevõtte eesmärkide saavutamiseks.

Intelligentse organisatsiooni tunnus „**strateegiline visioon**“ kogus võimalikust maksimaalsest tulemusest veidi üle 69% ning saavutas intelligentse organisatsiooni tunnuste võrdluses teise koha. Strateegilist visiooni puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet ning antud intelligentse organisatsiooni tunnust puudutavate küsimuste hulgast said vähem punkte väited „ettevõttes on välja töötatud protsess ärikeskkonna trendide, ohtude ja võimaluste süstemaatiliseks analüüsiks“ ning „ettevõttes toimub ühine organisatsiooni tulevikku puudutav arutelu“ (vt. tabel 10). Ärikeskkonna trendide, ohtude ja võimaluste analüüsiks ning organisatsiooni tulevikku puudutavaks aruteluks on vajalik ettevõttes efektiivne teadmusjuhtimine, info vaba liikumine ning hea kättesaadavus. Madalamad hinnangud eelpool toodud küsimustele on seotud ettevõtte juhtimisega emaettevõttes, kus strateegilised otsused tehakse reeglina väljaspool Eestit ning otsustega seotud informatsiooni ei edastata piisavalt

selgelt kõikidele töötajatele. Võimalik, et antud aspekti on ettevõttes keeruline muuta, kuid vajalik oleks töötada Eestis kohapeal proaktiivselt välja protsess ärikeskkonna trendide, ohtude ja võimaluste analüüsiks, mis toetab nii ettevõtte kohaliku haru kui ka kogu ettevõtte tööd ning toetab organisatsiooni tulevikku puudutavat arutelu emaettevõttega.

**Tabel 10.** Olulisemad ettepanekud intelligentse organisatsiooni tunnuse „strateegiline visioon“ parendamiseks

Küsimus	Keskmine hinnang (juhid)*	Olulisemad ettepanekud
Ettevõttes on välja töötatud protsess ärikeskkonna trendide, ohtude ja võimaluste süstemaatiliseks analüüsiks.	2,85	Juhtide ja spetsialistide hinnangul ei ole ettevõttes välja töötatud protsessi ettevõtet puudutavate ohtude ja võimaluste süstemaatiliseks analüüsiks. Lähtudes tsentraalsest vaatenurgast võivad jääda kohalikku ettevõtet puudutavad nii positiivsed kui ka negatiivsed tegurid tuvastamata. Oluline on suurendada kohalikul tasandil ettevõttes nii tulevikku puudutavat arutelu kui ka juurutada protsess paremaks ärikeskkonna ohtude ja võimaluste süstemaatiliseks analüüsiks.
Ettevõttes toimub ühine organisatsiooni tulevikku puudutav arutelu.	2,85	Ettevõttele oleks kasulik, kui globaalsete strateegiate väljatöötamisse oleks kaasatud enam kohalikke juhte ning teisi kohalikul tasandil töötavaid inimesi, et arvestada enam kõikide töötajate tagasiside, ettepanekute ja ideedega. Strateegilise visiooni tugevdamiseks on vajalik alata ettevõttes ettevõtte tulevikku puudutav arutelu. Diskussiooni oleks kasulik kaasata vastavalt võimalustele lisaks juhtidele ka spetsialistid ning teised töötajad, et suurendada töötajate kokkukuuluvustunnet ning ärgitada töötajaid mõtlema lähtuvalt ettevõtte eesmärkidest.

\* Strateegilist visiooni puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet.

Allikas: autori koostatud.

**Jagatud saatuse/ kokkukuuluvuse** puhul kujunes ettevõtte punktisummaks ligi 68% tunnuse maksimaalsest tulemusest. Ettevõttes pööratakse tähelepanu töötajate tervisele. Töötajate tervisliku seisundi hindamiseks toimub regulaarne töötajate tervisekontroll. Tööohutuse tagamiseks on läbi viidud riskianalüüs ning välja toodud võimalikud riskid, mille maandamisega tegeletakse regulaarselt. Töökeskkonna ja –turvalisuse tagamiseks

on kokku kutsutud eraldi töögrupp ning on määratud antud valdkonna eest vastutav inimene. Tähelepanu töötajate tervisele ja heaolule aitab samuti kaasa töötajate tihedamaks sidumiseks ettevõttega, töötajad tunnevad, et nendest hoolitakse ning töötajaid tähtsustatakse, mis soodustab töötajate pühendumist.

Alla 3 punkti said keskmiseks hindeks jagatud saatust ja kokkukuuluvust puudutavad väited „ettevõtte töötajad usuvad ettevõtte edusse tulevikus“ ning „töötajad väljenduvad ettevõtte juhtidega suheldes pigem partneritena ning ei tunne end võõrandunult ja vaenulikult“ (vt. tabel 11).

**Tabel 11.** Olulisemad ettepanekud intelligentse organisatsiooni tunnuse „jagatud saatuse/ kokkukuuluvus“ parendamiseks

Küsimus	Keskmine hinnang (kokku)	Olulisemad ettepanekud
Ettevõtte töötajad usuvad ettevõtte edusse tulevikus.	2,87	Spetsialistide poolt tajutakse vähest energiat, entusiasmi ja optimismi juhtide töös. Juhul, kui juhid teevad oma tööd entusiasmi ja positiivsete emotsioonidega, siis on ka ettevõtte töötajad positiivsemad hinnangute osas, mis puudutavad ettevõtte tulevikku. Samuti on oluline, et juhtide ja teiste töötajate vahel toimuks avatud ning usaldusel põhinev igapäevane arutelu, mis suurendab ettevõttes töötajate kaasatust, ühtsustunnet ning motivatsiooni panustada ettevõtte eesmärkide täitmiseks.
Töötajad väljenduvad ettevõtte juhtidega suheldes pigem partneritena ning ei tunne end võõrandunult ega vaenulikult.	2,97	Vajalik on vähendada distantssi ettevõtte töötajate ja juhtide vahel. Kasulik oleks korraldada töötajatele nii ühiseid tööga otseselt seotud väljasõite näiteks koosolekute ja seminaride raames või vabal ajal koos peredega meelelahutsulikke üritusi, samuti on võimalik osaleda üheskoos heategevusprogrammides ning -üritustel.

Allikas: autori koostatud.

Jagatud saatuse/ kokkukuuluvustunde suurendamiseks on vajalik vähendada distantssi ettevõtte töötajate ja juhtide vahel. Avatud suhtlemisstiili soodustamiseks oleks vajalik vastav algatus eelkõige juhtide poolt, kuna juhid omavad enam võimu ja võimalusi antud aspektis jagatud saatuse/ kokkukuuluvustunde suurendamiseks. Avatud suhtlus



ning parem tööõhkkond toetab ühtlasi positiivset suhtumist seoses ettevõtte edukusega tulevikus, mida oleks vajalik nii juhtide kui ka spetsialistide puhul samuti vastavalt küsitluse tagasisidele parandada.

Intelligentse organisatsiooni tunnus „teadmused“ oli tunnuste järjestuses vastavalt tunnuse koondskoorile seitsmest tunnusest neljandal kohal ning sai koondskooriks ligikaudu 66% maksimaalsest võimalikust tulemusest. Seejuures ilmnis intelligentse organisatsiooni tunnuse „teadmused“ puhul statistiliselt oluline ( $p < 0,004$ ) erinevus tunnust kujundavate hinnete võrdluses juhtide ja spetsialistide vahel. Tasub märkida, et spetsialistide hinnang jäi seejuures keskmise väärtuse poolest juhtide hinnangule alla kõikide antud intelligentse organisatsiooni tunnust puudutavate küsimuste puhul.

Informatsiooni efektiivseks jagamiseks on ettevõttel internetilehekülj, kus on lihtne tutvuda nii ettevõtte Eesti haru kui ka kogu ettevõtet puudutava olulise informatsiooni ja uudistega. Veebikeskkonnas oleks võimalik töötajatel omavahel suhelda ja arutada tööalaseid küsimusi analoogselt internetifoorumile. Ühtlasi on võimalik veebilehe kaudu hoida töötajaid kursis nende eriala puudutavate viimaste uudistega ning pakkuda infot kaubandusega seotud viimaste uurimistööde kohta (vt. tabel 12).

**Tabel 12.** Olulisemad ettepanekud intelligentse organisatsiooni tunnuse „teadmused“ parendamiseks

Küsimus	Keskmine hinnang (kokku)	Olulisemad ettepanekud
Infosüsteemid toetavad tööks vajaliku info vaba liikumist ja laia kättesaadavust.	2,93	Info liikumise toetamiseks oleks kasulik võimaldada kõikidel töötajatel olla ettevõtte veebilehe vahendusel kursis ettevõttes toimuvate või plaanitud tegevuste ja muudatustega. Tundliku informatsiooni edastamiseks ettevõtte töötajatele ning töötajate vaheliseks suhtluseks oleks kasulik luua kõikidele töötajatele koodiga kaitstud ligipääs töötajate oma keskkonda.

Allikas: autori koostatud.

Töötajate potentsiaali realiseerimiseks on ettevõttes koolituste kava, mida kohandatakse vastavalt iga töötaja vajadustele. Koolituste süsteem ning pideva õppimise

soodustamine toetab ja julgustab töötajaid oma seniseid teadmisi, oskusi ja olemasolevat potentsiaali ettevõttes rakendama. Kompetentsed ning oma valdkonnaga hästi kursis olevad töötajad on samuti enesekindlamad nii suhtlemisel klientidega kui ka informatsiooni ja teadmuse efektiivse vahetamise aspektist ettevõttesiseselt.

Ettevõtte personalijuhi täpsustusel hõlmab töötajate arengu toetamise ja koolituste süsteem nii koolitustepaketti töötajate värbamisel, mentori määramist uuele töötajale kui ka koolitusi juba kogenud töötajatele. Iga uue töötaja värbamisel läbib töötaja ettevõttesisesed baaskoolitused ning talle määratakse mentor, kes juhendab töötajat igapäevastes küsimustes ning on toeks ettevõttesse sisseelamisel ning tööülesannetega seotud küsimustes. Mentor on töötaja kõrval reeglina ühe kuu kestel pärast tööle asumist või kuni katseaja lõpuni.

Lisaks toetatakse töötajate jätkuvat õppimist läbi täiendavate koolituste vastavalt vajadusele. Töötajate täiendõppele väljaspool ettevõtet ei ole seni olulist tähelepanu pööratud või on käsitletud isegi pigem negatiivselt, kuna kaubandussektoris võib olla töö kõrvalt lisaks õppimine näiteks tasemeõppes raskendatud, kuid viimasel ajal on lähenemine muutunud ettevõtte poolt positiivsemaks ning töötajatele on avanenud laiemad õpivõimalused ka väljaspool ettevõtet.

Hinnang intelligentse organisatsiooni tunnusele „**pühendunud töötamine**“ moodustas uuritava ettevõtte näitel ligikaudu 63% ideaalse intelligentse ettevõtte skoorist. Töötajate motiveerimise ja tunnustamisega tegeletakse ettevõttes järjepidevalt. Silmapaistvaid töötajaid tunnustatakse personalikoosolekul. Parimatele keskastmejuhtidele korraldatakse premeerimiseks igal aastal üritus, kus parimad juhid saavad kinnitust, et nende pingutusi hinnatakse. Oluliste sündmuste, nagu suuremate juubelite ja muude tähtpäevade puhul antakse osalistele ettevõtte poolt lilled ja kingitus.

Pühendunud töötamise puhul ilmneb siiski, et töötajate hinnangul ei lähtu ettevõtte töötajate parimatest huvidest (vt. tabel 13). Lähtuvalt ettevõtte strateegia ja otsuste vastuvõtmisest Eestist väljaspool ning igapäevatööd puudutava kohaliku tagasiside andmise vähese efektiivsusega võib jääda kohalikel töötajatel mulje, et nende huvid ja tagasisidega ei arvestata. Olukorra parandamiseks on vajalik tõhustada nii informatsiooni liikumist emaettevõttest kohalikule tasandile kui ka soodustada kohaliku

tasandi ettevõtte töötajate tagasiside, ideede ja ettepanekute liikumist ettevõtte struktuuris ülespoole ning sellega arvestamist. Töötajate kaasamiseks ning võimustamiseks on vajalik usaldus juhtide ja teiste töötajate vahel. Eelpool toodud tegevused suurendavad töötajate pühendumist ning toetavad liikumist individuaalselt lähenemiselt enam gruppitööle ning organisatsiooni kui suurema terviku põhisele lähenemisele.

**Tabel 13.** Olulisemad ettepanekud intelligentse organisatsiooni tunnuse „pühendunud töötamine“ parendamiseks

Küsimus	Keskmine hinnang (kokku)	Olulisemad ettepanekud
Töötajad usuvad, et juhtkond lähtub töötajate parimatest huvidest.	2,70	Oluline on anda töötajatele kiiret tagasisidet seoses igapäevatööd puudutavate küsimustega ning juhul, kui nende lahendamine ei ole kohalike juhtide pädevuses või võtab enam aega kui töötajate poolt oodatud, siis selgitada probleemide lahendamise mehhanisme ning leida võimalikke alternatiivseid meetmeid kitsaskohtade leevendamiseks.
Töötajad peavad üldist tööelu kvaliteeti ettevõttes kõrgeks.	2,83	Pühendunud töötamise suurendamiseks on vajalik suurendada töötajate osalemist ettevõtte tulevikku puudutavate otsuste tegemisel. Oluline on samuti delegeerimise roll, mis suurendab töötajate ja juhtide vahelist solidaarsust ning kaasab töötajaid enam ettevõtte eesmärkidega seotud tegevustesse.

Allikas: autori koostatud.

„Töö sihipärasus“ saavutas uuritava kaubandusettevõtte näitel veidi üle 62% intelligentse organisatsiooni vastavast võimalikust maksimaalsest tulemusest. Töö sihipärasust puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet ning antud intelligentse organisatsiooni tunnust puudutavate küsimuste hulgast said vähem punkte väited „kasutatavad infosüsteemid võimaldavad luua klientide jaoks väärtust“ ning „kasutatavad infosüsteemid aitavad töötajatel teha tööd efektiivselt“ (vt. tabel 14). Antud küsimused on seotud osaliselt ettevõtte suurusega, kuna suurettevõttes omavad infosüsteemid olulist rolli, kuid süsteemide vähene paindlikkus, töötajate ebapiisav teadlikkus või võimalikud tõrked süsteemide kasutamisel võivad saada efektiivsust piiravateks teguriteks. Vajalik on koguda töötajate tagasiside ja ettepanekud seoses

infotehnoloogiliste lahenduste kasutamise ja parendamisega, samuti on kasulik teha koostööd teiste organisatsioonidega, et jagada kogemusi ning leida praktilisi lahendusi.

**Tabel 14.** Olulisemad ettepanekud intelligentse organisatsiooni tunnuse „töö sihipärasus“ parendamiseks

Küsimus	Keskmine hinnang (juhid)*	Olulisemad ettepanekud
Kasutatavad infosüsteemid võimaldavad luua klientide jaoks väärtust.	2,68	Vajalik on koguda töötajate tagasiside ja ettepanekud seoses infotehnoloogiliste lahenduste kasutamise ja parendamisega. Samuti on oluline pöörata tähelepanu koolitusele, kuna sama tähtis kui hea programm või protsess on töötaja, kes seda rakendab. Koolituse käigus on võimalik hinnata kuivõrd kergesti omandatav on uudne programm või protsess ning millised võivad olla süsteemide kitsaskohad.
Kasutatavad infosüsteemid aitavad töötajatel teha tööd efektiivselt.	2,74	Vajalik on, et infotehnoloogilised lahendused oleksid paindlikud ning kohandatavad muutuvate vajadustega ning nende kasutajatele kasutajasõbralikud. Samuti on oluline, et infosüsteemide tööd oleks lihtne analüüsida, omada ülevaadet infotehnoloogiliste lahenduste kasutamise statistikast ning leida vajadusel töö efektiivsust piiravad „pudelikaelad“.

\* Töö sihipärasust puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet.

Allikas: autori koostatud.

Uute süsteemide juurutamisel on kasulik läbi viia pilootprojekte süsteemi töö efektiivsuse hindamiseks ning võimalike vigade likvideerimiseks enne kui süsteeme rakendatakse kogu ettevõttes. Süsteemiuuenduste analüüsimiseks ja võimalikele kitsaskohtadele lahenduste leidmiseks on praktiline moodustada antud valdkonnaga hästi kursis olevatest töötajatest ja spetsialistidest töörühmad, kes tegelevad fookuseeritult probleemidele lahenduste leidmisega.

Intelligentse organisatsiooni tunnustest **kõige madalama tulemuse saavutas tunnus „muutused“**, mis kogus kokkuvõttes ligikaudu 59% maksimaalsest võimalikust tulemusest. Kogu küsitluse kokkuvõttes sai kõige madalama hinnangu väide „ettevõtte liidrid on valmis tunnistama oma vigu ning katkestama ettevõtmised, mis ei anna

soovitud tulemusi“. Antud faktor mõjutab intelligentse organisatsiooni tunnuse „muutused“ skoori kujunemist ning kokkuvõttes jäi ka intelligentse organisatsiooni tunnus „muutused“ intelligentse organisatsiooni tunnuste võrdluses viimasele kohale.

Põhjus, miks eelpool toodud väide saavutas madala tulemuse, võib olla seotud rahvusvahelise ettevõtte juhtimise jäikusest tulenevatest asjaoludest ning nende vähesest mõistmisest nii spetsialistide kui ka kohaliku ettevõtte keskastmejuhtide poolt. Nii ettevõtte strateegilised otsused kui ka olulisemad igapäevatööd puudutavad otsused tulevad Eestist väljastpoolt ning lähtuvad erinevaid riike puudutavatest probleemidest ning seepärast on kohalikel töötajatel ja ka keskastmejuhtidel tihti keeruline mõista otsuste tagamaid.

Lähtuvalt suurfirmat puudutavate otsuste juurutamise kaskaadist on tsentraalselt vastu võetud otsuste tagasisidestamine ja muutmine võrreldes väiksemate ettevõtetega vähem paindlik ning võib põhjustada töötajates tunnet, et jätkatakse ka ettevõtmistega, mis tegelikult soovitud resultate ei anna. Vajalik oleks emaettevõtte poolt tehtud otsuste paindlikkus erinevate riikide osas, et kohandada muutusi piisavalt riigispetsiifiliseks ning vältida eelpool toodud mõjusid. Tsentraalsete otsuste tagamaad peaksid olema samuti paremini töötajatele edasi antud, et töötajad mõistaksid otsuste motiive ja saaksid nendega kergemini kohanduda.

Eelpool toodud aspekt võib mõjutada ühtlasi töötajate tööle pühendumist. Näitena ettevõtte vähesest paindlikkusest nii eesmärkide täitmisel kui ka töötajate huvidest lähtumisel võib tuua ettevõttesisese kauba liikumise. Kuna emaettevõttel võivad olla kauba logistika osas omad prioriteedid ning Eesti kui väiksema turu vajadused jäetakse tagaplaanile, siis logistiliste takistuste või kauba puudusel võidakse jätta esmajärjekorras Eesti vajadused katmata. See põhjustab olukorra, kus Eestis ei ole vajadusel võimalik kaupa juurde tellida ning kohaliku ettevõtte tegevus on takistatud. Tarneraskustel on töötajate motivatsioonile ka kaudne mõju, kuna müügitöö edukusest sõltuvad töötajate lisatasud.

Töötajatele võib tunduda, et nende parimaid huve ei võeta arvesse, kuna lähtuvalt otsuste vastuvõtmisest väljaspool Eestit, võib tunduda kauba ja ettevõtte vahendite paigutus ebaratsionaalne või ebaõiglane. Töötajad ei pruugi mõista, kuidas juhitakse

ettevõtet rahvusvahelisest aspektist, ei tajuta suurt plaani ning otsuste laiemat tausta ja juurutamise keerukust. Vastavalt küsitluse tulemustele on oluline tähele panna, et töötajad tunnevad samuti, et nende igapäevatööd puudutavates küsimustes antud tagasisidega ei võeta midagi olulist ette.

Küsitluse põhjal saabunud tagasiside ja rahulolematus on mõistetavad, kuna tsentraalse reageerimise vähene kiirus ning vähene tundlikkus üksikutele küsimustele võib jätta töötajatele põhjendatult rahulolematuse tunde. Seetõttu oleks oluline Eestis kohapeal pöörata enam tähelepanu tsentraalsete otsuste tausta ja motiivide selgitamisele, et töötajad mõistaksid tsentraalsete otsuste põhjust, vähest paindlikkust ning võimalikke viivitusi tagasisidele reageerimisel. Oluline on anda töötajatele kiiret tagasisidet seoses igapäevatööd puudutavate küsimustega ning juhul, kui nende lahendamine ei ole kohalike juhtide pädevuses või võtab enam aega kui töötajate poolt oodatud, siis selgitada probleemide lahendamise mehhanisme ning leida võimalikke alternatiivseid meetmeid kitsaskohtade leevendamiseks.

Muutusi puudutavatest küsimustest said samuti madala hinnangu väited „juhtkond toetab avatud ja muutustele vastuvõtlikku õhkkonda ning läheneb äritegevusele uudselt ja originaalselt“ ning „bürokraatiat esineb minimaalselt (näiteks reeglid reeglite pärast, vanamoelised reeglid ja protseduurid)“ (vt. tabel 15). Avatud ja muutustele vastuvõtliku õhkkonna loomiseks on oluline juhtide poolne avatud suhtlus ning vastavalt võimalustele töötajate ettepanekute ja tagasisidega arvestamine.

Kasulik on moodustada töögrupp, kes vastutab ettevõttes protsesside lihtsustamise, efektiivsuse tõstmise ning aegunud või mitte asjakohaste reeglite muutmise eest. Alalisse töögruppi, mis tegeleb ettevõtte kui terviku töö tulemuslikkuse tõstmisega, on võimalik kaasata vastavalt vajadusele protsessidega seotud spetsiifilisi töötajaid. Eelpool toodud võimalused töötajate kaasamiseks ettevõtte jaoks oluliste muutuste juurutamisel innustavad töötajaid leidma efektiivsemaid meetodeid töötamiseks. Antud tegur on ühtlasi intelligentse organisatsiooni tunnuse „muutused“ oluline faktor ning kogus hetkel vastavalt töötajate tagasisidele madala hinnangu.

Pühendunud töötajate eestvedamisel muudustatud töögrupe on võimalik võimustada ja motiveerida läbi töötulemustest sõltuvate boonuste või muude hüvede.

Parendustegevusest motiveeritud ja innukad töötajad tegeleksid töökorraldamise parendust puudutavate detailsete diskussioonide läbiviimise, kokkuvõtete tegemise ja parendustegevust puudutavate ettepanekute koostamisega.

**Tabel 15.** Olulisemad ettepanekud intelligentse organisatsiooni tunnuse „muutused“ parendamiseks

Küsimus	Keskmine hinnang (kokku)	Olulisemad ettepanekud
Ettevõtte liidrid on valmis tunnistama oma vigu ning katkestama ettevõtmised, mis ei anna soovitud tulemusi.	2,63	Vajalik oleks kohandada emaettevõtte poolt tehtud otsused kohaliku ettevõtte töötajate ettepanekute ja vajadustega. Oluline on selgitada töötajatele enam tsentraalsete otsuste tagamaid, et töötajad mõistaksid otsuste motiive ning saaksid nendega paremini kohaneda.
Juhtkond toetab avatud ja muutustele vastuvõtlikku õhkkonda ning läheneb äritegevusele uudselt ja originaalselt.	2,83	Avatud ja muutustele vastuvõtliku õhkkonna loomiseks on oluline juhtide poolne avatud suhtlus ning töötajate ettepanekute ja tagasisidega arvestamine.
Töötajaid innustatakse leidma efektiivsemaid meetodeid töötamiseks.	2,93	Oluline soodustada töötajate initsiatiivi ning valmisolekut proovida tööülesannete lahendamisel uusi lähenemisi. Kui katse peaks ebaõnnestuma, siis ei tohiks töötajat hukka mõista või süüdistada, kuna tagasilöögid on uute ideede juurutamisel paratamatud ning süüdistamine pidurdab edaspidi kasulike ideede genereerimist ja rakendamist.
Bürokraatiat esineb minimaalselt (näiteks reeglid reeglite pärast, vanamoelised reeglid ja protseduurid).	2,93	Bürokraatia vähendamiseks on asjakohane üle vaadata ettevõtte protsessid ning võimalusel tööprotsesse lihtsustada ning efektiivsemaks muuta. Oluline on kaasata reeglite ja protseduuride ülevaatamisse töötajad, kes puutuvad antud protseduuride ja reeglitega igapäevaselt kokku. Kogenud töötajad mõistavad kõige paremini protseduuride kitsaskohti ning oskavad pakkuda välja parimaid praktilisi alternatiive.

Allikas: autori koostatud.

Vajalik oleks kaasata töötajad kohalikul tasandil enam ettevõtte otsustusprotsessidesse ning motiveerida töötajaid endid andma tagasisidet, võttes individuaalseid ettepanekuid enam kuulda. Efektiivsuse suurendamiseks oleks oluline innustada töötajaid endid leidma efektiivsemaid meetodeid töötamiseks ning mitte maha suruda küsimusi, mis puudutavad senist töökorraldust. Töötajate senised töökorraldust puudutavad

kogemused on väärtuslikuks allikaks konstruktiivseteks ettepanekuteks, kuna nad on enim kursis võimaluste ja takistustega töö parendamiseks.

Intelligentse organisatsiooni tunnuse tugevdamiseks uuritava kaubandusettevõtte näitel oleks lähtuvalt eelpool toodud aspektidest vajalik põhjalikum infovahetus ettevõttesiseselt, mis selgitaks töötajatele nende tööd puudutavate võimalike erinevate takistuste põhjusi. Lähtuvalt suurettevõtte iseärasustest ei pruugi olla võimalik tagada ettevõttes kõrget paindlikkust, kuid oluline on selgitada töötajatele enam ettevõtte kui terviku juhtimise põhimõtteid, et vähendada mõistmatust ja arusaamatust töötajate hulgas seoses võimalike tööd puudutavate takistustega. Teisest küljest on oluline kuulata enam töötajate arvamust ja tagasisidet, et hoida ettevõtte juhtkond Eestis ja emaettevõttes enam kursis seoses kohalike töötajate vajaduste ja ettepanekutega ning leida lahendusi tööefektiivsuse tõstmiseks.

**Suurimad erinevused ( $p < 0,05$ ) juhtide ja spetsialistide tagasiside osas** leidsid aset „pühendunud töötamist“, „teadmust“ ning „tulemuslikkust“ puudutavate väidete puhul. Samuti esinesid erinevused ( $p < 0,1$ ) juhtide ja spetsialistide tagasisides täiendavalt väidete osas, mis puudutasid „muutusi“ ning „jagatud saatust/ kokkukuuluvust“.

Väidet „ettevõtte kultuur ja protsessid soodustavad teadmiste ja olulise informatsiooni vahetust“ hindasid juhid positiivselt, kuid spetsialistid antud väitega ei nõustunud. Lisaks eelpool toodud väitele ilmnas erinevus ühtlasi teadmist puudutavate väidete „juhid mõistavad ja hindavad nende alluvuses töötavate inimeste individuaalseid oskusi, kvalifikatsiooni ning teadmisi“ ning „juhid austavad ja hindavad teadmisi ja haridust kui võtmeressursse“ puhul, kus samuti oli juhtide hinnang positiivne ning spetsialistide tagasiside rahulolematu.

Erinevused teadmist puudutavate küsimuste puhul näitavad, et keskastmejuhid on teadmist puudutavate aspektidega pigem rahul, kuid spetsialistid mitte, mis võib viia üksteise mittemõistmise, pingete ja arusaamatusteni. Kuna juhtide hinnangul mõistetakse ja hinnatakse nende alluvuses töötavate inimeste individuaalseid oskusi, kvalifikatsiooni ja teadmisi, kuid spetsialistid sellega ei nõustu, siis oleks vajalik pöörata antud küsimusele enam tähelepanu ning selgitada lahkavamust tingivad tegurid. Samuti oleks vajalik arutada läbi olulise informatsiooni ja teadmiste vahetus



spetsialistidega ning selgitada antud küsimust puudutavate hinnangute erinevuse täpsem põhjus.

Pühendunud töötamist puudutavat väidet „juhid töötavad energia, entusiasmi ja optimismiga“ hindasid juhid positiivselt, kuid spetsialistid andsid antud küsimusele oluliselt madalama hinnangu. Väite „juhid on töötajatele eeskujuks oma pühendumise, energia, entusiasmi ja optimismiga“ puhul andsid juhid võrreldes eelneva väitega madalama hinnangu ning spetsialistid olid küsimuse suhtes kriitilised. Tulemused näitavad, et juhid tunnevad töötades energiat, entusiasmi ja optimismi, mis on töö efektiivsust ja üldist töökeskkonna kvaliteeti toetavaks teguriks, kuid spetsialistid ei taju siiski juhtide käitumist sarnaselt. Samuti hindavad spetsialistid kriitilisemalt juhtide rolli kui eeskuju pühendumisel ning töötamisel energia, entusiasmi ja optimismiga. Erinevate arusaamiste põhjuseks võib olla osaliselt spetsialistide hinnangul ebapiisav infovahetus, mis tuli esile eelnevalt teadmuse puudutavates aspektides.

Reeglina hindasid pühendunud töötamist puudutavaid küsimusi juhid positiivsemalt, kuid väite „töötajad on uhked, et nad kuuluvad sellesse ettevõttesse“ puhul ilmnis spetsialistide kõrgem hinnang. Antud väide kogus nii spetsialistide kui ka juhtide poolt üle 3 punkti kuid spetsialistide hinnangut võib soodustada ettevõtte hea maine, mis toetab positiivselt selle töötajate identiteeti ning enda samastamist ettevõttega.

Ettevõttes toimuvad kõikide töötajatega arenguveestlused, kus arutatakse läbi ettevõtte prioriteedid ning selgitatakse töötajate ootused ja soovid. Pühendunud töötamise soodustamiseks oleks ühtlasi praktiline juurutada ettevõttes tulemusjuhtimist, mis rajaneks töötaja individuaalsetel saavutustel, mida seni ei ole ettevõttes rakendatud. Samuti on oluline parendada informatsiooni liikumist ettevõttesiseselt ning muuta suhtlus juhtide ning teiste töötajate vahel enam avatuks.

Tulemuslikkuse puhul tunnevad juhid, et ettevõtte edukus sõltub nende tööst, kuid spetsialistid olid väite „töötajad tunnevad, et ettevõtte edukus sõltub nende tööst“ suhtes pigem rahulolematud. Antud erinevus juhtide ja spetsialistide vastustes viitab vajadusele suurendada ettevõttes tähelepanu töötajate individuaalsetele töötulemustele ning seda eelkõige spetsialistide puhul. Juhid hindasid positiivsemalt ühtlasi väidet „töötajatele antakse tagasisidet seoses nende töösooritusega ning tunnustatakse nende

panust“. Eelpool toodud erinevused juhtide ja spetsialistide tagasisides viitavad, et tagasiside spetsialistidele seoses nende töösooritusega ei pruugi olla piisav ning sellest lähtuvalt teenivad töötajad liialt vähe positiivset tunnustust seoses panusega ettevõtte eemärkide saavutamiseks. Tulemused viitavad spetsialistide puhul efektiivsema tulemusjuhtimise vajaduse järele. Tulemuslikkuse tõstmiseks oleks vajalik muuta töötajate töösoorituse mõõtmine töötajaspetsiifiliseks. Samuti on vajalik, et juhid omaksid head ülevaadet milliseid oskusi, teadmisi ja kvalifikatsiooni töötajad omavad, et rakendada antud infot töötajatele individuaalsete eesmärkide seadmiseks ning töösoorituse hindamiseks, nagu välja toodud eespool.

Erinevus juhtide ja spetsialistide tagasisides esines ühtlasi tulemuslikkust puudutava väite „ettevõtte juhtkond nõuab kõrgetasemelist juhtimist kõikidelt juhtidelt ning võtab kasutusele meetmed juhtide suutmatuse korral“ puhul, kus juhtide poolt kujunes küsimuse osas positiivne hinnang, kuid spetsialistide poolt negatiivne tulemus. Seevastu väide „juhid lahendavad töösooritust puudutavad probleemid kiiresti ega lase ebaproduktiivsetel töötajatel kahjustada teiste töötajate töösooritust“ kogus mõlema vastajagrupi poolt positiivsema tulemuse. Vastustest lähtub, et kui juhid ja spetsialistid on nõus, et ebaproduktiivsetel töötajatel ei lasta teiste töötajate töösooritust kahjustada, siis juhtide puhul kõrgetasemelise juhtimise nõuet sama kindlalt ei järgita. Antud tulemuse valguses on oluline vaadata üle juhtide töösoorituse hindamist puudutavad põhimõtted, kuna lähtuvalt spetsialistide hinnangust võib olla võimalik parendada juhtide tulemuslikkust läbi efektiivsema töösoorituse hindamise.

Väheseid küsimusi, kus spetsialistid olid küsimuse suhtes positiivselt meelestatud ning juhid mitte ning ainus küsimus, kus spetsialistide hinnang ületas 3,5 punkti samal ajal kui juhid olid küsimuse suhtes kriitilised oli muutusi puudutav väide „ettevõtte tooted ja teenused on arenevad ning vastavad muutuvatele nõudmistele“. Tagasiside erinevus spetsialistide ja juhtide poolt antud küsimuses viitab parema infovahetuse vajaduse järele juhtide ja spetsialistide vahel, et ühtlustada nägemust toodete ja teenuste potentsiaalset ning võimalusest kohandada neid vastavalt muutuvatele nõudmistele.

Jagatud saatust/ kokkukuuluvust puudutava väite „töötajad väljenduvad ettevõtte juhtidega suheldes pigem partneritena ning ei tunne end võõrandunult ja vaenulikult“ puhul esines juhtide ja spetsialistide vastustes erinevus, kuid mõlemad vastajagrupid

olid antud küsimuses rahuolematud, kusjuures spetsialistid olid juhtidega võrreldes enam rahulolematud. Ettevõtte personalijuhi hinnangul on levinud arusaam, et kaubandusvaldkonnas ei ole suhtlemine juhtide ja teiste töötajate vahel avatud ja liberaalne ning suhtlemine alluva ja ülemuse vahel toimub pigem distantsilt. Siiski on töötajad tänapäeval muutunud enam avatuks ning on avatuma suhtlemisviisiga. Sarnaselt eelpool toodud ettepanekuga kokkukuuluvustunde suurendamiseks on praktiline korraldada töötajatele ühiseid üritusi või osaleda ühiselt heategevusega seotud tegevustes, et soodustada juhtide ja teiste töötajate avatud suhtlemist ning partnerlustunnet. Ühisüritused võivad olla seotud nii tööga või toimuda väljaspool töökohustusi ja -keskkonda, kuhu kaasatakse ka pered.

Positiivsetest aspektidest ettevõtet iseloomustab suur hulk pikaajalisi lojaalseid töötajaid. Töötajaskonna püsivus ning kaadri vähene voolavus soodustab nii tulemuslikkust, strateegilist visiooni, jagatud saatust/ kokkukuuluvust kui ka teadmuse loomist ja jagamist. Antud tunnused on kõik ettevõttes tugevalt esindatud ning töötajate poolt enim hinnatud.

Kokkuvõttes saavutas uuritav kaubandusettevõtte **intelligentse organisatsiooni tunnuste koondhindeks 160,1 punkti**, mis on eelnevate samas valdkonnas läbiviidud töödega võrreldes hea tulemus (Azimi *et al.* 2013: 130; Nasabee *et al.* 2009: 1486; Nasabi, Safarpour 2009: 3495). Siiski võrreldes ideaalse intelligentse organisatsiooniga on käesolevas töös analüüsitud ettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuste skoor statistiliselt oluliselt ( $p=0,001$ ) väiksem ideaalse intelligentse organisatsiooni skoorist.

Intelligentse organisatsiooni tunnuseid ja neid puudutavaid faktoreid ning võimalusi uuritava kaubandusettevõtte töötulemuste parendamiseks käsitleti detailselt käesolevas peatükis eespool, kuid mõnede üldiste põhimõtete järgimine võib olla ettevõttele samuti vajalik, et luua vundament, millele intelligentse organisatsiooni tunnuste arendamine saaks tugineda. Kuigi paljud organisatsioonid ei ole seni intelligentse organisatsiooni kontseptsiooniga kokku puutunud, tegutsevad eelkõige edukad ettevõtted intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamise ja arendamisega intuitiivselt.

Intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamiseks on oluline tegeleda intelligentse organisatsiooni tunnuste hea taseme hoidmise ja suurendamisega teadlikult ja

järjepidevalt. Parima tulemuse saavutamiseks ning stabiilse parendustöö läbiviimiseks on vajalik viia ettevõtte töötajad kurssi intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni ning intelligentse organisatsiooni tunnuseid mõjutavate faktoritega. Teadlikkus võimaldab töötajatel mõista, kuidas intelligentne organisatsioon funktsioneerib ning milline on intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamise ja arendamise kasu nii ettevõttele kui ka selle töötajatele. Kusjuures kasu ettevõttele võib olla võimalik mõõta vastavalt ettevõtte kasumile ning kasu töötajatele vastavalt töötajate rahulolule, mis hõlmab muuhulgas töötasu.

Pärast juhtkonna nõusolekut, töötajate teavitamist ja koolitust on praktiline ettevõttespetsiifilise intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamise programmi ja töögrupi loomine, mis toetaks ettevõtte töötajaid nii baaskoolituse pakkumisega kui vastaks võimalikele tekkivatele jooksvatele küsimustele. Oluline on selgitada nii töötajatele intelligentse organisatsiooni printsiipide järgimisest saadavat kasu kui ka rõhutada vastutustundlikkust printsiipide järgimisel.

Järgnevalt oleks vajalik tutvustada käesolevas töös käsitletud kaubandusettevõtte töötajatele lähemalt intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni ning selgitada selle teoreetilist tausta ning praktilisi väljundeid. Ettevõtte juhtkonnal oleks kasulik planeerida intelligentse organisatsiooni tunnuste arendamine ettevõtte pikemaajaliseks eesmärgiks, toetades seeläbi nii töötajate koolitamist intelligentse organisatsiooni põhimõtete osas kui ka intelligentse organisatsiooni tunnuste järjepidevat edendamist.

## KOKKUVÕTE

Intelligentse organisatsiooni kontseptsioon kogub tänapäeval üha enam põhjendatud tähelepanu lähtuvalt ettevõtete vahelisest üha suurenevast konkurentsist ning vajadusest olla paindlik muutuvates tingimustes. Käesolevas magistritöös analüüsiti intelligentse organisatsiooni tunnuseid uuritava kaubandusettevõtte näitel, selgitati tunnuste erinevus ideaalsest intelligentsest organisatsioonist ning tehti ettepanekuid töö efektiivsuse parendamiseks, et toetada organisatsiooni juhtimist ning muuta ettevõtte enam sarnaseks ideaalsele intelligentsele organisatsioonile.

Töö teoreetilises osas analüüsiti intelligentse organisatsiooni käsitle teoreetilisi aluseid, mis hõlmasid nii intelligentse organisatsiooni mõistet kui ka tunnuseid. Töös toodi välja ja võrreldi intelligentse organisatsiooni mõistet erinevate autorite poolt. Ühtlasi selgitati varasematest töödest lähtuvalt intelligentse organisatsiooni tunnused erinevate autorite käsitluses. Eraldi tähelepanu pöördi K. Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsioonile ning tunnuste käsitlele, millest on lähtunud käesoleva uurimistöö empiirilise töö läbiviimisel. Magistritöö empiirilise osa läbiviimiseks koostati K. Albrechti intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni põhjal vastav eestikeelne küsimustik.

Intelligentse organisatsiooni tunnuste selgitamine on organisatsioonile arengu soodustamiseks kasulik ja vajalik. Sarnaseid töid on maailmas erinevate ettevõtete näitel varem läbi viidud ning seetõttu on olemas käesoleva töö tulemustega hea võrdluspunkt. Uurimistööd intelligentse organisatsiooni tunnuste selgitamiseks vastavalt K. Albrechti kontseptsioonile on varem läbi viidud nii eraettevõtetes kui ka avalikus sektoris. Erasektoris on rakendatud intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi nii näiteks autode tootmisega tegelevas ettevõttes Kerman Motor Company, kus töö tulemused kinnitasid organisatsioonilise intelligentsuse seost ettevõtlusega korporatsiooni tasandil.

Samuti on näidatud eelnevalt, et intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamine toetab ettevõtte konkurentsivõimet.

Lisaks varasematele töödele erasektoris on läbi viidu hulgaliselt uurimistöid intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsiks avalikus sektoris. Intelligentse organisatsiooni tunnuste tugevdamine toetab töötajate loovust ja innovatiivsust ning osalemist organisatsiooni puudutavate otsuste tegemisel. Samuti on leitud positiivne seos K. Albrechti poolt defineeritud intelligentse organisatsiooni tunnuste ning tööalase eetilise käitumise vahel.

Uurimistöö empiirilise osa läbi viimisel lähtuti K. Albrechti poolt väljatöötatud intelligentse organisatsiooni kontseptsioonist ja küsimustikust. Töö raames viidi läbi küsitlus ettevõtte juhtide ja spetsialistide seas ning hinnati intelligentse organisatsiooni tunnuseid kaubandusettevõtte juhtide ja spetsialistide näitel. Töö läbiviimisel võeti arvesse ühtlasi ettevõttepoolsed ettepanekud ja tagasiside, et arvestada uurimistöö planeerimisel ettevõtte vajadusi ja ootusi võimalikult suure praktilise tulemi loomiseks. Vastavalt küsitluse tulemustele selgitati, millistes aspektides organisatsiooni tunnused enim sarnanevad ning millistes aspektides enim erinevad ideaalse intelligentse organisatsiooni tunnustest ning tehti vastavalt ettepanekuid keskastmejuhtide töö efektiivsuse parendamiseks.

Analüüsil leiti üksikute intelligentse organisatsiooni tunnuseid mõjutavate väidete väärtused. Maksimaalne keskmine punktisumma iga intelligentse organisatsiooni tunnuseid mõjutava väite puhul võis olla 5 punkti. Seejärel leiti kaubandusettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuste arväärtused vastavat tunnust mõjutavate väidete summana, kusjuures maksimaalne punktisumma iga tunnuse puhul oli kokku 35 punkti. Seitsme tunnuse summana oli ideaalse intelligentse organisatsiooni puhul tunnuste koondskooriks 245 punkti. Käesolevas töös leiti intelligentse organisatsiooni tunnuste arväärtused uuritava kaubandusettevõtte näitel ning võrreldi punktisummat ideaalse võimaliku tulemusega. Samuti analüüsiti juhtide ja spetsialistide hinnangute erinevusi küsimustikule vastamisel, kasutades Mann-Whitney U testi.

Kõrgeima hinnangu saavutas kokkuvõttes väide „ettevõtte väärtused on juhtide poolt sõnastatud ja töötajaid sellest teavitatud“, mille keskmiseks hindeks kujunes 4,53

punkti. Antud küsimuse keskmine punktisumma kujunes siiski vaid juhtide hinnangute põhjal. Nii juhtide kui ka spetsialistide tagasiside kokkuvõttes saavutas kõrgeima tulemuse väide „juhid edastavad informatsiooni seoses ettevõtte tulemusnäitajate, eesmärkide ja ootustega selgelt ja süstemaatiliselt“ keskmise hindegas 4,17 punkti. Ettevõtte tugevuseks ning eelpool toodud faktorit mõjutavaks teguriks on asjaolu, et ettevõtte väärtused on hästi defineeritud ning väärtuste edastamine töötajatele efektiivselt läbi viidud. Sealjuures on kõikidel töötajatel võimalik ligi pääseda väärtuste loetelule ning põhjalikele selgitustele läbi ettevõtte internetilehekülje.

Madalaima keskmise tulemuse sai kokkuvõttes väide „ettevõtte liidrid on valmis tunnistama oma vigu ning katkestama ettevõtmised, mis ei anna soovitud tulemusi“. Maksimaalsest 5 punktist anti antud küsimustele keskmiseks hindegas 2,63 punkti. Antud faktor mõjutab intelligentse organisatsiooni tunnuse „muutused“ skoori kujunemist ning kokkuvõttes jäi ka intelligentse organisatsiooni tunnus „muutused“ intelligentse organisatsiooni tunnuste võrdluses viimasele kohale.

Intelligentse organisatsiooni küsimustikus märgitud küsimuste (intelligentse organisatsiooni tunnuseid mõjutavate faktorite) puhul esines kokku neljal juhul statistiliselt oluline erinevus juhtide ja spetsialistide poolsetes hinnangutes ( $p < 0,05$ ). Samuti esines statistiliselt oluline ( $p < 0,01$ ) erinevus juhtide ja spetsialistide hinnangutes intelligentse organisatsiooni tunnuse „teadmus“ puhul. Kui juhtide hinnangute põhjal saavutas „teadmus“ punktisumma poolest paremuselt teise koha, siis lähtuvalt spetsialistide tagasisidele oli „teadmus“ viiendal kohal.

Üldarvestuses sai intelligentse organisatsiooni tunnustest suurima skoori „tulemuslikkus“, mis kogus vastavalt juhtide ning spetsialistide koondtagasisidele kokku 24,4 punkti, moodustades tunnuse maksimaalsest tulemusest 69,8%. Kõige nõrgema tulemuse sai intelligentse organisatsiooni tunnustest üldarvestuses „muutused“, mis kogus 20,8 punkti (59,3% tunnuse maksimaalsest tulemusest). „Muutusi“ puudutav madal hinnang võib olla seotud töötajate poolt tajutava ettevõtet iseloomustava vähese paindlikkusega, mis puudutab otsuste vastuvõtmist Eestist väljaspool ning kohandamist ja täitmist Eestis. Samuti oleks töötajate hinnangul vajalik parendada töötajate tagasisidega arvestamist, mis toetaks vajalike muutuste elluviimist.

Oluline on anda töötajatele kiiret tagasisidet seoses igapäevatööd puudutavate küsimustega ning juhul, kui nende lahendamine ei ole kohalike juhtide pädevuses või võtab enam aega kui töötajate poolt oodatud, siis selgitada probleemide lahendamise mehhanisme ning leida võimalikke alternatiivseid meetmeid kitsaskohtade leevendamiseks. Muutustele vastuvõtliku õhkkonna loomiseks on tähtis soodustada töötajate initsiatiivi. Juhul, kui töötajad soovivad heas usus proovida tööülesannete lahendamisel uusi lähenemisi, siis ei tohiks initsiatiivi takistada. Samuti on oluline, et kui katse peaks ebaõnnestuma, siis ei tohiks töötajat hukka mõista või süüdistada, kuna tagasilöögid on uute ideede juurutamisel paratamatud ning süüdistamine pidurdab edaspidi kasulike ideede genereerimist ja rakendamist.

Kokku saavutas ettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuste koondhindeks 160,1 punkti, mis on maksimaalsest tulemusest 245 punktist 65,4%. Võrreldes eelnevalt samas valdkonnas läbiviidud töödega on saadud tulemus siiski üks kõrgeimaid. Võrreldes ideaalse intelligentse organisatsiooniga on käesolevas töös analüüsitud ettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuste skoor statistiliselt oluliselt ( $p=0,001$ ) väiksem. Lähtuvalt uuritava kaubandusettevõtte intelligentse organisatsiooni tunnuste võrdlusest ideaalse intelligentse organisatsiooni tunnustega leiti vastus uurimisprobleemile kuivõrd ettevõtte vastab intelligentse organisatsiooni tunnustele.

Tänu intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsile selgitati millised organisatsiooni tunnused sarnanevad enam ideaalse intelligentse organisatsiooni tunnustele ning milliste tunnuste arendamisele peaks organisatsioonis enam tähelepanu pöörama, samuti tehti ettepanekuid uuritavas kaubandusettevõttes keskastmejuhtide töö efektiivsuse täiustamiseks ning täideti magistritöös seatud eesmärk.

Paljudes organisatsioonides esineb organisatsiooniline intelligentsus ettevõtte alateadvuses. Antud protsesse ei teadvustata, kuid nad võivad küllaltki edukalt toimida. Siiski on kasulikum ettevõtte arengu planeerimise seisukohast ning efektiivsuse aspektist tegeleda intelligentse organisatsiooni tunnuste arendamisega teadlikult. Käesolev pilootuuring on esimesi samme, mis võib toetada eesti ettevõtetes edaspidi intelligentse organisatsiooni kontseptsiooni teadvustamist ning praktilist rakendamist läbi järgnevate uurimistööde. Lisaks käesolevale pilootuuringule on kasulik Eestis läbi viia ühtlasi K. Albrechti intelligentse organisatsiooni tunnuste testi puudutav täiendav



laiapõhjaline uuring, mis hõlmaks suuremal valimil testi usaldusväärsuse hindamist Eestis.

Uurimisvaldkond, mis puudutab intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi ning seoseid teiste organisatsiooni oluliste tunnustega on mahukas, kuid huvitav ning omab kindlasti head potentsiaali edasiseks uurimistööks. Lähtuvalt uurimistöö käigus selgitatud enam tähelepanu nõudvatest aspektidest oleks praktiline viia läbi täiendavad intervjuud juhtide ning spetsialistide esindajatega fookusgruppides, et arutada esile kerkinud probleeme ning nende võimalikke lahendusi. Uurimistööle järgneva parendustöö tulemusi on võimalik selgitada läbi parendustegevusele järgneva intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi. Järgneva uuringu abil on võimalik seejärel selgitada, kas intelligentse organisatsiooni tunnuste skoor on parendustegevuse järgselt suurenenud ning ettevõtte vastab enam intelligentse organisatsiooni tunnustele.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdul-Rahman, H., Wang, C.** Preliminary approach to improve knowledge management in engineering management. – Scientific Research and Essays, 2010, Vol. 5, No. 15, pp. 1950-1964.
2. **Ahadinezhad, M., Badami, R., Mostahfezian, M.** Organizational Intelligence and Excellence Based on EFQM Model Among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated. – World Journal of Sport Sciences, 2012, Vol. 6, No. 4, pp. 328-330.
3. **Ahmadi, M., Ranjbari, M.** Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement (A case study research). – Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, 2013, Vol. 3, No. 13, pp. 1311-1317.
4. **Alavi, M., Leidner, D.** Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. – MIS Quarterly, 2001, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
5. **Albrecht, K.** Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos. 2003a, 17 p.  
[<https://www.karlalbrecht.com/downloads/Albrecht-OrganizationalIntelligence.pdf>] 14.01.2013
6. **Albrecht, K.** Organizational Intelligence Profile. 2002, 9 p.  
[<https://www.karlalbrecht.com/downloads/Albrecht-OrganizationalIntelligenceProfile-Qnr.pdf>] 14.01.2013
7. **Albrecht, K.** Organizational Intelligence Survey. Australian Managers. Preliminary Assessment. 2003c, 10 p.  
[[http://www.aim.com.au/sites/default/files/KarlAlbrecht\\_study2003.pdf](http://www.aim.com.au/sites/default/files/KarlAlbrecht_study2003.pdf)] 14.01.2013
8. **Albrecht, K.** The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action. New York: American Management Association, 2003b, 260 p.
9. **Argyris, C.** Double-Loop Learning, Teaching and Research. – Academy of Management Learning & Education, 2002, Vol. 1, No. 2, pp. 206-218.

10. **Azimi, S., Heydarpanahi, S., Mohammadi, S., Rezaei, P.** An Exact Study between Organizational Intelligence and Creativity among Physical Education Teachers. – *Tekstil Journal*, 2013, Vol. 62, No. 2, pp. 127-132.
11. **Azma, F., Mostafapour, M.A., Rezaei, H.** The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. – *Procedia Technology*, 2012, Vol. 1, pp. 94-97.
12. **Bratianu, C., Vasilache, S., Ionela, J.** In Search of Intelligent Organizations. – *Management & Marketing*, 2006, No. 4, pp. 71-82.
13. **Cronquist, B.** Organizational Intelligence; A Dynamic Knowledge Creation Activity Embedded in Organizational Routines. – *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems*, 2006, 8 p. [[http://www.iseing.org/emcis/emcis2006/Proceedings/Contributions/C82/CRC/OIA/DKCA\\_CRC\\_Cronquist.pdf](http://www.iseing.org/emcis/emcis2006/Proceedings/Contributions/C82/CRC/OIA/DKCA_CRC_Cronquist.pdf)] 09.02.2013
14. Eesti juhtimisvaldkonna uuring. Uuringu aruanne. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. Tartu 2011, 259 lk. [[http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuringu-2010\\_eas-i\\_final.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuringu-2010_eas-i_final.pdf)] 10.05.2014
15. **Eshkaftaki, A.B., Rastabi, E.K., Ghafari, S., Mahmoodi, M.** Study of Relation Between Teachers Organizational Intelligence with Professional Ethics Among Shahrekord High Schools. – *Interscience Management Review*, 2013, Vol. 1, No. 1, pp. 6-9.
16. **Fini, A.A.S., Zarei, E., Abedini, M.** Review the Relationship between Organizational Intelligence and Moral Intelligence with Organizational Commitment of High School Managers. – *Journal of Life Science and Biomedicine*, 2013, Vol. 3, No. 6, pp. 404-408.
17. **Gholami, S., Safaee, S.** The Relationship Between the Organizational Intelligence and the Performance of Managers. – *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 2012, Vol. 2, No. 2, pp. 155-165.
18. **Gholami, T., Sepasi, H., Nourbakhsh, P.** Organizational intelligence and citizenship behavior in organizational success. – *European Journal of Zoological Research*, 2013, Vol. 2, No. 6, pp. 63-69.

19. **Halal, W.E.** Organizational intelligence: what is it, and how can managers use it to improve performance? – Knowledge Management Review, 1998, Vol 1, No 3, pp. 20-25.
20. **Ilkka, T.** Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organization. Helsinki: Metaxis, 1999. 453 p.
21. **Kalkan, V.D.** Organizational Intelligence: Antecedents and Consequences. – Journal of Business and Economics Research, 2005, Vol. 3, No. 10, pp. 43-54.
22. **Khanghahi, M.E., Jafari, P.** A Model for Organizational Intelligence in Islamic Azad University. – Mathematics Education Trends and Research, 2013, pp. 1-10.
23. **Khoshamooz, H., Chegini, M.G.** Role of Organizational intelligence on advancing the organization's performance of Guilan University of Medical Sciences and Health Services. – Trends in Advanced Science and Engineering, 2013, Vol. 10, No. 1, pp. 20-27.
24. **Kohandel, M., Tabrizi, K.G., Sharifian, E.** Any Relationship between Knowledge Management Components & Organizational Intelligence of the Department of Sport & Youth and Committee Sports of Kerman. – Switzerland Research Park Journal, 2013, Vol. 120, No. 12, pp. 1895-1909.
25. **Kordestani, K. A., Kafcheh, P., Khaksar, M.** Investigation of Relationship between Organizational Intelligence and Competitive Strategy in Banks. – Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2013, Vol. 3, No. 2, pp. 37-43.
26. **Lefter, V., Prejmerean, M., Vasilache. S.** The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies. – A Human Capital Perspective. – Theoretical and Applied Economics, 2008, Vol. 10, No. 10, pp. 39-52.
27. **Leimeister, J.M.** Collective Intelligence. – Business & Information Systems Engineering, 2010, Vol. 2, No. 4, pp. 245-248.
28. **Lykourantzou, I., Papadaki, K., Vergados, D.J., Polemi, D., Loumos, V.** CorpWiki: A self-regulating wiki to promote corporate collective intelligence through expert peer matching. – Information Sciences, 2010, Vol. 180, No. 1, pp. 18-38.
29. **Mahmoudi, H.S., Asgari, M.H.** Investigation of Relationship between Organizational Intelligence and Agility of High School Administrators in

- Mazandaran Province, Iran. – International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 2013, Vol. 5, No. 7, pp. 905-911.
30. **Maleki, R., Bahrololoum, H., Hasani, A.** The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Sport Organizations (Case Study: Sport and Youth Administration of Golestan Province). – International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2012, Vol. 1, No. 4, pp. 67-76.
  31. **Marjani, A.B., Soheilipour, M.** The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht (The case of Iran Branch, China National Petroleum Company). – International Journal of Business and Social Science, 2012, Vol. 3, No. 4, pp. 152-158.
  32. **Meshkani, M., Gholizadeh, M.H., Ramezanpour, E.** Analysis the Relationship between Ownership Changing and Organizational Intelligence (Case study: Public and Private Organizations in Tehran Stock Exchange). – Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012, Vol. 3, No. 10, pp. 764-770.
  33. **Nasabee, N.A., Jahanee, J., Safarpour, A.R.** Relationship of Organizational Intelligence and Personal Creativity in Shiraz University of Medical Science in 2008. – World Applied Sciences Journal, 2009, Vol. 6, No. 11, pp. 1481-1488.
  34. **Nasabi, N. A., Safarpour, A. R.** Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008. – Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2009, Vol. 3, No. 4, pp. 3492-3499.
  35. **Nasiri, S., Javidnia, M., Anvar, Z.V., Golbabaee, N.** Evaluating impacts of organizational intelligence in creating competitive strategy in companies producing powder coating. – Management Science Letters, 2013, Vol. 3, No. 3, pp. 953-960.
  36. **Prejmerean. M., Vasilache, S.** A University's Organizational Intelligence. Standards, Strategies and Debouches. – Journal Studia Universitatis Babes-Bolyai Negotia, 2007, pp. 23-36.
  37. **Ranjbarian, R., Esgandari, K.** Ranking of Organizational Intelligence Aspects of Chancellors of Islamic Azad Universities. – Applied mathematics in Engineering, Management and Technology, 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 1-8.

38. **Roots, H.** Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma. – Euroopalik valitsemine: Eesti väljakutsed ja valikud. Toimetajad G. Sootla, K. Tammekand, O. Loone. Tallinn: TPÜ riigiteaduste osakond, 2004, lk 147-162.
39. **Ruhan, A., Iijima, J., Sho, H.** A Study on Relationship between Organization Intelligence Quotient and Firm Performance - A comparison study between Japan and China. Tokyo Institute of Technology, 2008, No. 17, 6 p.  
[[http://www.is.me.titech.ac.jp/paper/2008/other/2008ebiz\\_Aruhan.pdf](http://www.is.me.titech.ac.jp/paper/2008/other/2008ebiz_Aruhan.pdf)] 08.03.2013
40. **Sabegh, M.N., Elahi, A.** The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Learning in Employee of Iran Sport and Youth Ministry. – Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2013, Vol. 3, No. 8, pp. 525-531.
41. **Senge, P.** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990, 445 p.
42. **Senge, P.** The Leader's New Work: Building Learning Organizations. – Sloan Management Review, 1990b, Vol. 32, No. 1, pp. 7-23.
43. **Sepahvand, R., Esmaeili, R., Kkalani, S., Ghodsi, M.** Exploring the Relationship between Knowledge Management and Organizational Intelligence. – Applied mathematics in Engineering, Management and Technology, 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 402-407.
44. **Shahabi, A., Faez, A., Fazli, D.** Organizational intelligence dismounting barriers prioritization: A real-world case study. – Management Science Letters, 2012, Vol. 2, No. 1, pp. 3013-3022.
45. **Shahraki, A., Yaghoobi, N.M., Fard, S.G.** Fuzzy Evaluation to Reach the Required Agility at Manufacturing Organizations. – Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2011, Vol. 1, No. 9, pp. 1112-1123.
46. **Shahtalebi, S., Mahdieh, M., Pardakhtchi, M. H.** A study of relationship between organizational intelligence dimensions and empowerment climate, among faculty members of Tehran Islamic Azad University (science and research branch). – Global Journal of Business, Economics and Management, 2012, Vol. 2, No. 1, pp. 1-6.
47. **Sohrabi, R., Asari, M., Hozoori, J.** Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics"). – Asian Social Science, 2014, Vol. 10, No. 4, pp. 279-287.

48. **Sydänmaanlakka, P.** An Intelligent Organization: integrating performance, competence and knowledge management. Oxford: Capstone, 2002, 234 p.
49. **Sydänmaanlakka, P.** Intelligent leadership and creativity: Supporting creativity through intelligent leadership. An international conference on creativity and innovation management, 2008. [<http://www.pertec.fi/@Bin/121107/Intelligent+leadership+and+creativity.pdf>] 10.05.2014
50. **Sydänmaanlakka, P.** Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of Tehnology, Department of Industrial Management, 2003, 180 p. (dissertation for the degree of Doctor of Philosophy)
51. **Sydänmaanlakka, P.** Leading In An Intelligent Organization. Human Resource Management Conference, 2004.  
[[http://akadeemia.pare.ee/files/2004\\_1L\\_7\\_PenttiSydanmaanlakka.ppt](http://akadeemia.pare.ee/files/2004_1L_7_PenttiSydanmaanlakka.ppt)] 16.02.2013
52. **Zarabakhsh, M., Alipour, H., Zahra, K.D., Taleghani, M.** Standardization of Albrecht's Organizational Intelligence of the Personnel and Principals of the Junior High Schools of the West of Mazandaran Province. – Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011, Vol. 5, No. 10, pp. 990-995.
53. **Torokoff, M.** Patterns of learning organisation – Estonian experiences. University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, 2008, 163 p. (dissertation for the degree of Doctor of Philosophy)
54. **Uygur, A., Ulusoy, G.** Manager and Employee Perceptions on Organizational Intelligence's Effects on Performans in Enterprises. An Application. – International Journal of Humanities and Social Science, 2013, Vol. 3, No. 2, pp. 108-124.
55. **Vasilache, S.** Organizational knowledge dynamics. – Management and Marketing, 2008, Vol. 3, No. 2, pp. 91-104.
56. **Vasilache, S., Prejmerean M.** Leadership in intelligent organizations. Social Science Research Network, 2008, 39 p.
57. **Woolley, A. W.** Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. – Science, 2010, Vol. 330, No. 6004, pp. 686-688.
58. **Örtenblad, A.** The learning organization: towards an integrated model. – The Learning Organization, 2004, Vol 11, No 2, pp.129-144.

59. **Yaghoubi, N.-M., Behtarinejad, E., Gholami, S., Armesh, H.** The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. – African Journal of Business Management, 2012, Vol. 6, No. 7, pp. 2626-2633.
60. **Yaghoubi, N.-M., Khaksar, S. M. S., Afrasiabi, F., Shakhsian, F.** The Relationship between organizational intelligence and strategic thinking. – Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2011b, Vol. 31, No. 1, pp. 60-73.
61. **Yaghoubi, N.-M., Moloudi, J., Haghi, A.** Relationship of Organizational Culture and Organizational Intelligence in Public Organization. – Business Management Quarterly Review, 2010, Vol. 1, No. 1, pp. 1-8.
62. **Yaghoubi, N.-M., Salehi, M., Nezhad, E.B.** A Relationship Between Tactical Processes of Knowledge Management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence. – World Applied Sciences Journal, 2011a, Vol. 12, No. 9, pp. 1413-1421.
63. **Yolles, M.** Understanding the Intelligent Organisation. – Organizacija. Journal of Management, Informatics and Human Resources, 2006, Vol. 39, No. 1, pp. 5-15.
64. **Yolles, M.** Organizational intelligence. – The Journal of Workplace Learning, 2005, Vol. 17, No. 1/2, pp. 99-114.



# LISAD

## Lisa 1. Intelligentse organisatsiooni tunnuste küsimustik

Hea töötaja,

olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant ning viin magistritöö raames läbi intelligentse organisatsiooni tunnuste analüüsi Teie ettevõtte näitel. Palun Teil vastata alljärgnevale küsimustikule.

Küsimustele vastamine võtab aega ligikaudu 15-20 minutit. Kogutud informatsiooni kasutatakse teaduslikel eesmärkidel. Vastused on anonüümsed ja kedagi vastajatest pole võimalik nende alusel tuvastada.

Palun hinnake 5-pallisel skaalal, kuivõrd hästi iseloomustab iga väide Teie ettevõtte tööd.

- 1 = Ei nõustu üldse.
- 2 = Pigem ei nõustu.
- 3 = Neutraalne.
- 4 = Pigem nõus.
- 5 = Täiesti nõus.

Antud küsimustikus olevatele küsimustele ei saa vastata õigesti ega valesti, oluline on just Teie isiklik arvamus.

Tänan Teid abi eest!

1. Ettevõttes toimub ühine organisatsiooni tulevikku puudutav arutelu.	1	2	3	4	5
2. Ettevõttes on välja töötatud protsess ärikeskkonna trendide, ohtude ja võimaluste süstemaatiliseks analüüsiks.	1	2	3	4	5
3. Ettevõtte koostab iga-aastase strateegilise kokkuvõtte (analüüsimaaks organisatsiooni arengusuundi ja olulisi strateegilisi prioriteete).	1	2	3	4	5

4. Ettevõtte väärtused on juhtide poolt sõnastatud ja töötajaid sellest teavitatud.	1	2	3	4	5
5. Ettevõttel on tähendusrikas ja kaasav visioon, missioon või tööd juhtivad põhimõtted.	1	2	3	4	5
6. Ettevõtte juhtivtöötajad rakendavad oluliste otsuste tegemisel ja eesmärkide seadmisel järjekindlalt ettevõtte missiooni või visiooni.	1	2	3	4	5
7. Ettevõttel on tõhus viis tulevaste liidrite leidmiseks, koolitamiseks ja edutamiseks.	1	2	3	4	5
8. Juhid teavitavad töötajaid ettevõtte plaanidest, prioriteetidest ning tulemusnäitajatest.	1	2	3	4	5
9. Kõik töötajad mõistavad ettevõtte toimimise põhimõtteid ning saavad aru ettevõtte strateegilisest kontseptsioonist.	1	2	3	4	5
10. Erinevate osakondade töötajad aitavad üksteist, jagavad informatsiooni ja ideid ning toetavad üksteist töö valmimise nimel.	1	2	3	4	5
11. Töötajad väljendavad ühtekuuluvust, et nad on osa organisatsioonist ning mitte ainult selle töötajad.	1	2	3	4	5
12. Töötajad väljenduvad ettevõtte juhtidega suheldes pigem partneritena ning ei tunne end võõrandunult ja vaenulikult.	1	2	3	4	5
13. Ettevõtte töötajad usuvad ettevõtte edusse tulevikus.	1	2	3	4	5
14. Enamik töötajatest tunnetab, et nende seos ettevõttega on potentsiaalset pikaajaline.	1	2	3	4	5
15. Ettevõtte tooted ja teenused on arenevad ning vastavad muutuvatele nõudmistele.	1	2	3	4	5

16. Ettevõttes rakendatakse innovatsiooni soodustavaid tegevusi (näiteks uute ideedega eksperimenteerimine, toodete/teenuste arendusmeeskondade loomine või töötajate tagasiside/ettepanekutega arvestamine).	1	2	3	4	5
17. Töötajaid innustatakse leidma efektiivsemaid meetodeid töötamiseks.	1	2	3	4	5
18. Erinevate tasemete töötajatel on lubatud tõstatada küsimusi seoses senise töökorraldusega.	1	2	3	4	5
19. Bürokratiat esineb minimaalselt (näiteks reeglid reeglite pärast, vanamoelised reeglid ja protseduurid).	1	2	3	4	5
20. Ettevõtte liidrid on valmis tunnistama oma vigu ning katkestama ettevõtmised, mis ei anna soovitud tulemusi.	1	2	3	4	5
21. Juhtkond toetab avatud ja muutustele vastuvõtlikku õhkkonda ning läheneb äritegevusele uudselt ja originaalselt.	1	2	3	4	5
22. Töötajad peavad üldist tööelu kvaliteeti ettevõttes kõrgeks.	1	2	3	4	5
23. Töötajad usuvad, et juhtkond lähtub töötajate parimatest huvidest.	1	2	3	4	5
24. Töötajad on uhked, et nad kuuluvad sellesse ettevõttesse.	1	2	3	4	5
25. Töötajad on valmis rohkem pingutama, et ettevõtte oleks edukas ning saavutaks oma eesmärgid.	1	2	3	4	5
26. Töötajad suhtuvad optimistlikult oma karjäärivõimalustesse ettevõttes.	1	2	3	4	5
27. Juhid töötavad energia, entusiasmi ja optimismiga.	1	2	3	4	5
28. Juhid on töötajatele eeskujuks oma pühendumise, energia, entusiasmi ja optimismiga.	1	2	3	4	5
29. Ettevõtte üldine struktuur on sobiv ettevõtte eesmärkide teostamiseks.	1	2	3	4	5

30. Ettevõtte poliitika, reeglid ja regulatsioonid on prioriteetide täitmiseks loogilised.	1	2	3	4	5
31. Äriprotsessid soodustavad töösooritust ja produktiivsust, mitte ei takista seda.	1	2	3	4	5
32. Kasutatavad infosüsteemid aitavad töötajatel teha tööd efektiivselt.	1	2	3	4	5
33. Kasutatavad infosüsteemid võimaldavad luua klientide jaoks väärtust.	1	2	3	4	5
34. Võim ja vastutus on ettevõtte struktuuris jaotunud võimalikult ühtlaselt.	1	2	3	4	5
35. Erinevate osakondade eesmärgid on koordineeritud, et soodustada koostööd ja ühiseid pingutusi ning vältida osakondade vahelist konflikti.	1	2	3	4	5
36. Ettevõtte kultuur ja protsessid soodustavad teadmiste ja olulise informatsiooni vahetust.	1	2	3	4	5
37. Juhid austavad ja hindavad teadmisi ja haridust kui võtmeressursse.	1	2	3	4	5
38. Ideed ja info liigub ettevõttes vabalt võimaldamaks õpitut jagada.	1	2	3	4	5
39. Infosüsteemid toetavad tööks vajaliku info vaba liikumist ja laia kättesaadavust.	1	2	3	4	5
40. Ettevõtte juhid ja võtmetöötajad on kursis viimaste tegevusvaldkonda puudutavate ideede, trendide ja uurimuste tulemustega.	1	2	3	4	5
41. Ettevõtte juhtkond toetab töötajate jätkuvat õppimist ning karjääri.	1	2	3	4	5
42. Juhid mõistavad ja hindavad nende alluvuses töötavate inimeste individuaalseid oskusi, kvalifikatsiooni ning teadmisi.	1	2	3	4	5
43. Kõikide tasemete töötajad mõistavad selgelt oma rolli, ülesandeid ning teavad, mida neilt oodatakse.	1	2	3	4	5
44. Juhid edastavad informatsiooni seoses ettevõtte tulemusnäitajate, eesmärkide ja ootustega selgelt ja süstemaatiliselt.	1	2	3	4	5

45. Juhid lahendavad töösooritust puudutavad probleemid kiiresti ega lase ebaproduktiivsetel töötajatel kahjustada teiste töötajate töösooritust.	1	2	3	4	5
46. Ettevõtte juhtkond nõuab kõrgetasemelist juhtimist kõikidelt juhtidelt ning võtab kasutusele meetmed juhtide suutmatuse korral.	1	2	3	4	5
47. Töötajatele antakse tagasisidet seoses nende töösooritusega ning tunnustatakse nende panust.	1	2	3	4	5
48. Töötajad tunnevad, et ettevõtte edukus sõltub nende tööst.	1	2	3	4	5
49. Töötajad usuvad, et tasustamine ja karjäär sõltuvad õiglaselt nende töösooritusest.	1	2	3	4	5
Palun märkige, mida sooviksite omaltpoolt lisada või kommenteerida.					

## Vastaja üldandmed

Sugu:

N                      M

Tööstaaž ettevõttes:

0 -5;                      6-10;                      11-15;                      16 ja enam

Amet:

Tänan Teid veelkord kaasamõtlemiss ja vastamisse eest!

**Lisa 2.** Hinnangud juhtide ja spetsialistide poolt intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele

Tunnus	Küsimus	Juhid		Teised		Kokku	
		kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
Strateegiline visioon	1. Ettevõttes toimub ühine organisatsiooni tulevikku puudutav arutelu.	2,85	40%	**	**	2,85	40%
	2. Ettevõttes on välja töötatud protsess ärikeskkonna trendide, ohtude ja võimaluste süstemaatiliseks analüüsiks.	2,85	20%	**	**	2,85	20%
	3. Ettevõtte koostab iga-aastase strateegilise kokkuvõtte (analüüsivaks organisatsiooni arengusuundi ja olulisi strateegilisi prioriteete).	3,50	55%	**	**	3,50	55%
	4. Ettevõtte väärtused on juhtide poolt sõnastatud ja töötajaid sellest teavitatud.	4,53	84%	**	**	4,53	84%
	5. Ettevõttel on tähendusrikas ja kaasav visioon, missioon või tööd juhtivad põhimõtted.	3,74	68%	**	**	3,74	68%
	6. Ettevõtte juhtivtöötajad rakendavad oluliste otsuste tegemisel ja eesmärkide seadmisel järjekindlalt ettevõtte missiooni või visiooni.	3,42	47%	**	**	3,42	47%
	7. Ettevõttel on tõhus viis tulevaste liidrite leidmiseks, koostamiseks ja edutamiseks.	3,30	50%	**	**	3,30	50%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

\*\* Strateegilist visiooni ning töö sihipärasust puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet.

**Lisa 2 järg**

Tunnus	Küsimus	Juhid		Teised		Kokku	
		kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
Jagatud saatus/ kokkukuuluvus	8. Juhid teavitavad töötajaid ettevõtte plaanidest, prioriteetidest ning tulemusnäitajatest.	4,10	90%	4,00	89%	4,07	90%
	9. Kõik töötajad mõistavad ettevõtte toimimise põhimõtteid ning saavad aru ettevõtte strateegilisest kontseptsioonist.	3,62	62%	3,22	44%	3,50	57%
	10. Erinevate osakondade töötajad aitavad üksteist, jagavad informatsiooni ja ideid ning toetavad üksteist töö valmimise nimel.	3,76	67%	3,78	78%	3,77	70%
	11. Töötajad väljendavad ühtekuuluvust, et nad on osa organisatsioonist ning mitte ainult selle töötajad.	3,29	52%	3,00	22%	3,20	43%
	12. Töötajad väljenduvad ettevõtte juhtidega suheldes pigem partneritena ning ei tunne end võõrandunult ja vaenulikult.	3,19	43%	2,44	11%	2,97	33%
	13. Ettevõtte töötajad usuvad ettevõtte edusse tulevikus.	2,81	19%	3,00	44%	2,87	27%
	14. Enamik töötajatest tunnetab, et nende seos ettevõttega on potentsiaalselt pikaajaline.	3,19	33%	3,56	67%	3,30	43%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

Lisa 2 järg

Tunnus	Küsimus	Juhid		Teised		Kokku	
		keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
Muutused	15. Ettevõtte tooted ja teenused on arenevad ning vastavad muutuvatele nõudmistele.	2,90	29%	3,56	67%	3,10	40%
	16. Ettevõttes rakendatakse innovatsiooni soodustavaid tegevusi (näiteks uute ideedega eksperimenteerimine, toodete/teenuste arendusmeeskondade loomine või töötajate tagasiside/ettepanekutega arvestamine).	3,05	29%	3,00	56%	3,03	37%
	17. Töötajaid innustatakse leidma efektiivsemaid meetodeid töötamiseks.	3,05	24%	2,67	22%	2,93	23%
	18. Erinevate tasemete töötajatel on lubatud tõstatada küsimusi seoses senise töökorraldusega.	3,35	55%	3,22	44%	3,31	52%
	19. Bürokratiat esineb minimaalselt (näiteks reeglid reeglite pärast, vanamoelised reeglid ja protseduurid).	2,90	38%	3,00	33%	2,93	37%
	20. Ettevõtte liidrid on valmis tunnistama oma vigu ning katkestama ettevõtmised, mis ei anna soovitud tulemusi.	2,67	10%	2,56	11%	2,63	10%
	21. Juhtkond toetab avatud ja muutustele vastuvõtlikku õhkkonda ning läheneb äritegevusele uudselt ja originaalselt.	2,81	10%	2,89	33%	2,83	17%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.



Lisa 2 järg

Tunnus	Küsimus	Juhid		Teised		Kokku	
		keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
Pühendunud töötamine	22. Töötajad peavad üldist tööelu kvaliteeti ettevõttes kõrgeks.	2,86	19%	2,78	22%	2,83	20%
	23. Töötajad usuvad, et juhtkond lähtub töötajate parimatest huvidest.	2,67	14%	2,67	11%	2,67	13%
	24. Töötajad on uhked, et nad kuuluvad sellesse ettevõttesse.	3,05	24%	3,56	56%	3,20	33%
	25. Töötajad on valmis rohkem pingutama, et ettevõtte oleks edukas ning saavutaks oma eesmärgid.	3,71	71%	3,22	44%	3,57	63%
	26. Töötajad suhtuvad optimistlikult oma karjäärivõimalustesse ettevõttes.	3,10	29%	3,00	22%	3,07	27%
	27. Juhid töötavad energia, entusiasmi ja optimismiga.	3,57	57%	2,89	22%	3,37	47%
	28. Juhid on töötajatele eeskujuks oma pühendumise, energia, entusiasmi ja optimismiga.	3,43	52%	2,78	22%	3,23	43%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

## Lisa 2 järg

Tunnus	Küsimus	Juhid		Teised		Kokku	
		keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
Töö sihipärasus	29. Ettevõtte üldine struktuur on sobiv ettevõtte eesmärkide teostamiseks.	3,40	45%	**	**	3,40	45%
	30. Ettevõtte poliitika, reeglid ja regulatsioonid on prioriteetide täitmiseks loogilised.	3,25	35%	**	**	3,25	35%
	31. Äriprotsessid soodustavad töösooritust ja produktiivsust, mitte ei takista seda.	3,00	30%	**	**	3,00	30%
	32. Kasutatavad infosüsteemid aitavad töötajatel teha tööd efektiivselt.	2,74	16%	**	**	2,74	16%
	33. Kasutatavad infosüsteemid võimaldavad luua klientide jaoks väärtust.	2,68	21%	**	**	2,68	21%
	34. Võim ja vastutus on ettevõtte struktuuris jaotunud võimalikult ühtlaselt.	3,20	35%	**	**	3,20	35%
	35. Erinevate osakondade eesmärgid on koordineeritud, et soodustada koostööd ja ühiseid pingutusi ning vältida osakondade vahelist konflikti.	3,60	60%	**	**	3,60	60%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

\*\* Strateegilist visiooni ning töö sihipärasust puudutavates küsimustes paluti vaid juhtide tagasisidet.

Lisa 2 järg

Tunnus	Küsimus	Juhid		Teised		Kokku	
		kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	kesk-mine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
Teadmus	36. Ettevõtte kultuur ja protsessid soodustavad teadmiste ja olulise informatsiooni vahetust.	3,52	57%	2,78	22%	3,30	47%
	37. Juhid austavad ja hindavad teadmisi ja haridust kui võtmeressursse.	3,57	67%	2,89	33%	3,37	57%
	38. Ideed ja info liigub ettevõttes vabalt võimaldamaks õpitud jagada.	3,62	62%	3,22	56%	3,50	60%
	39. Infosüsteemid toetavad tööks vajaliku info vaba liikumist ja laia kättesaadavust.	3,00	43%	2,78	22%	2,93	37%
	40. Ettevõtte juhid ja võtmetöötajad on kursis viimaste tegevusvaldkonda puudutavate ideede, trendide ja uurimuste tulemustega.	3,67	57%	3,22	44%	3,53	53%
	41. Ettevõtte juhtkond toetab töötajate jätkuvat õppimist ning karjääri.	3,33	43%	2,89	22%	3,20	37%
	42. Juhid mõistavad ja hindavad nende alluvuses töötavate inimeste individuaalseid oskusi, kvalifikatsiooni ning teadmisi.	3,57	57%	2,89	22%	3,37	47%

\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

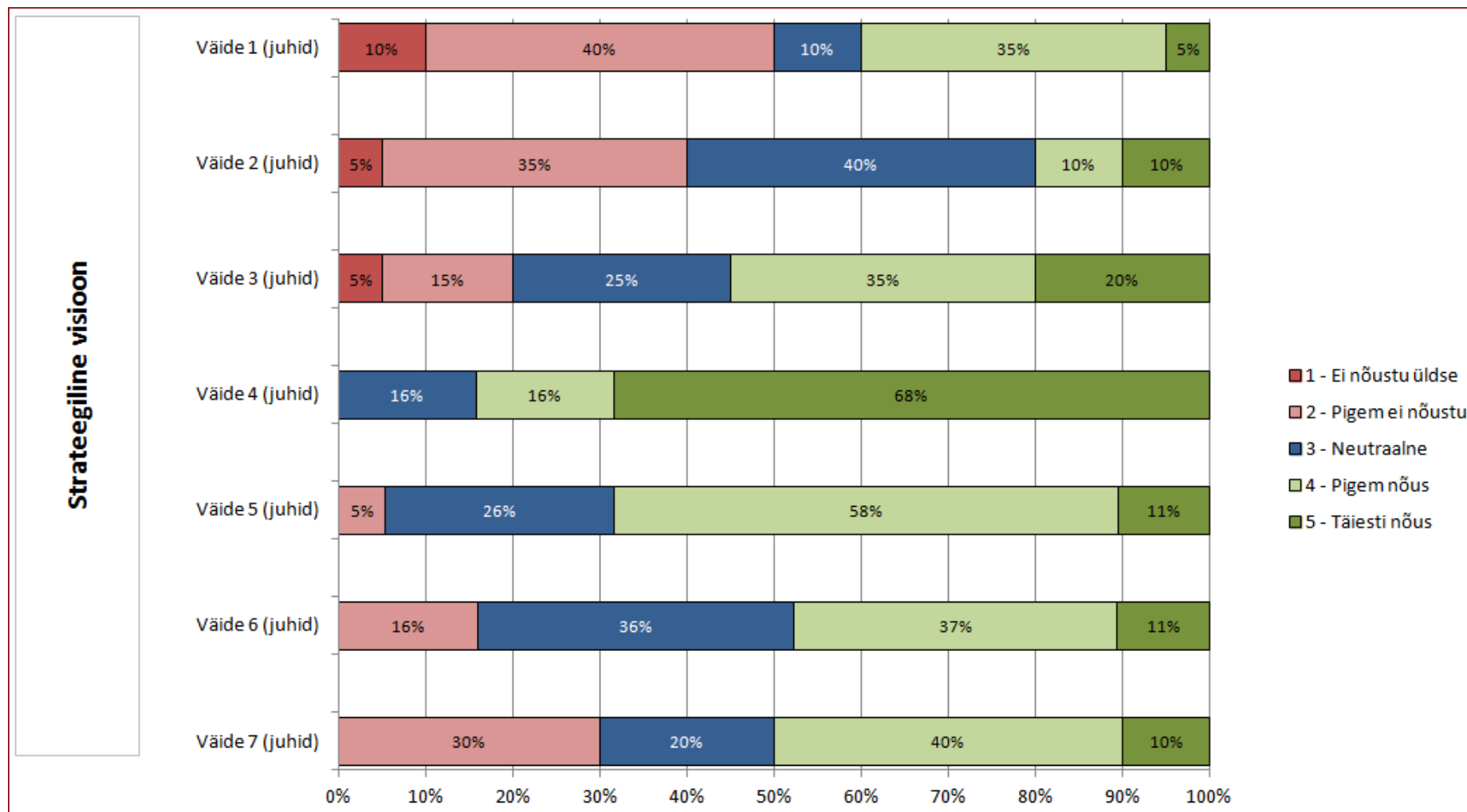
**Lisa 2 järg**

Tunnus	Küsimus	Juhid		Teised		Kokku	
		keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*	keskmine hinnang	vastuste 4 ja 5 osakaal*
Tulemuslikkus	43. Kõikide tasemete töötajad mõistavad selgelt oma rolli, ülesandeid ning teavad, mida neilt oodatakse.	3,95	76%	3,44	67%	3,80	73%
	44. Juhid edastavad informatsiooni seoses ettevõtte tulemusnäitajate, eesmärkide ja ootustega selgelt ja süstemaatiliselt.	4,30	100%	3,89	89%	4,17	97%
	45. Juhid lahendavad töösooritust puudutavad probleemid kiiresti ega lase ebaproduktiivsetel töötajatel kahjustada teiste töötajate töösooritust.	3,76	57%	3,44	67%	3,67	60%
	46. Ettevõtte juhtkond nõuab kõrgetasemelist juhtimist kõikidelt juhtidelt ning võtab kasutusele meetmed juhtide suutmatuse korral.	3,52	57%	2,89	22%	3,33	47%
	47. Töötajatele antakse tagasisidet seoses nende töösooritusega ning tunnustatakse nende panust.	3,62	67%	3,00	33%	3,43	57%
	48. Töötajad tunnevad, et ettevõtte edukus sõltub nende tööst.	3,52	52%	2,89	22%	3,33	43%
	49. Töötajad usuvad, et tasustamine ja karjäär sõltuvad õiglaselt nende töösooritusest.	2,86	24%	2,33	11%	2,70	20%

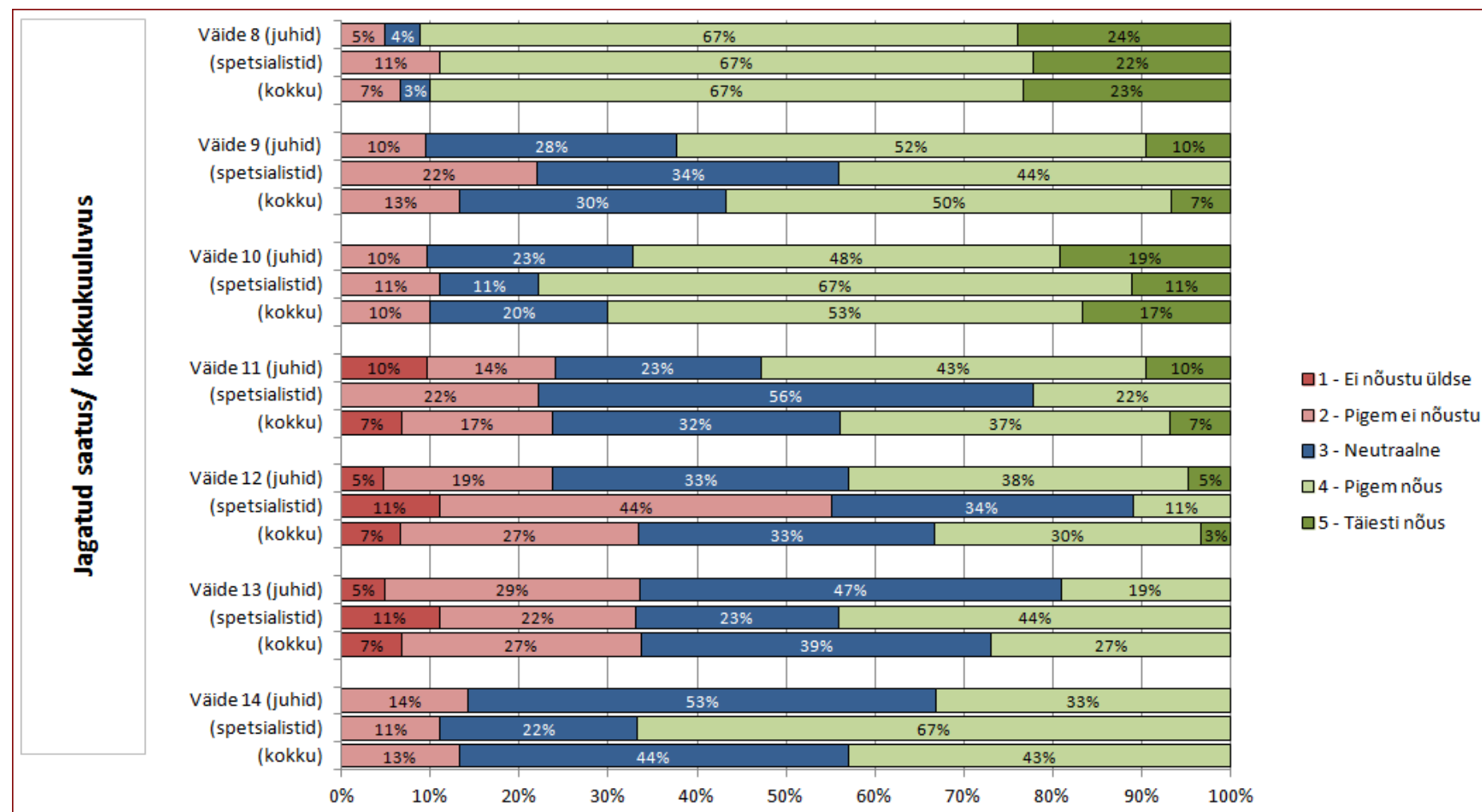
\* Vastuste „pigem nõus“ ja „täiesti nõus“ osakaal.

Allikas: autori koostatud.

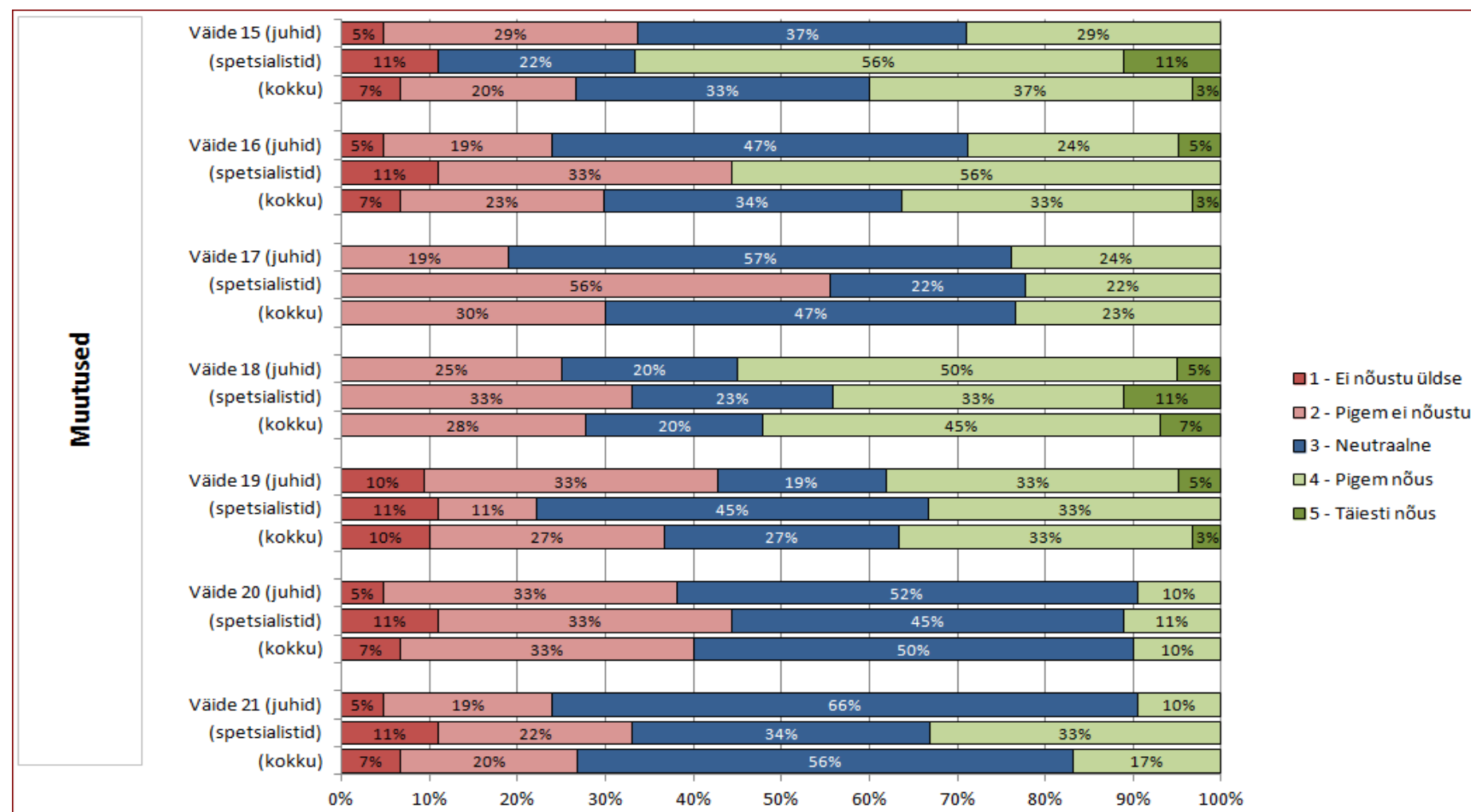
**Lisa 3.** Juhtide ja spetsialistide hinnangute jagunemine vastavalt intelligentse organisatsiooni tunnuseid puudutavatele küsimustele



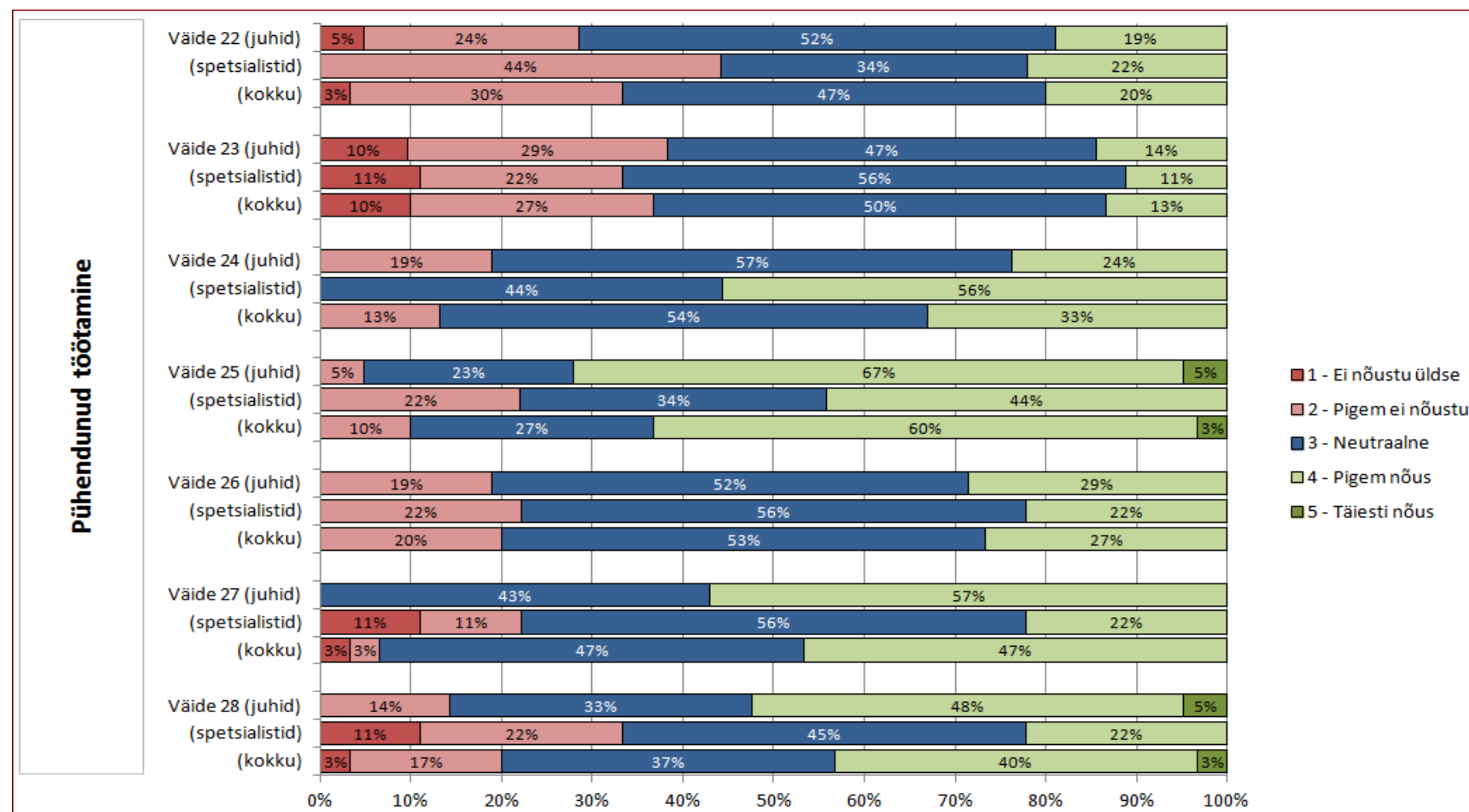
### Lisa 3 järg



### Lisa 3 järg

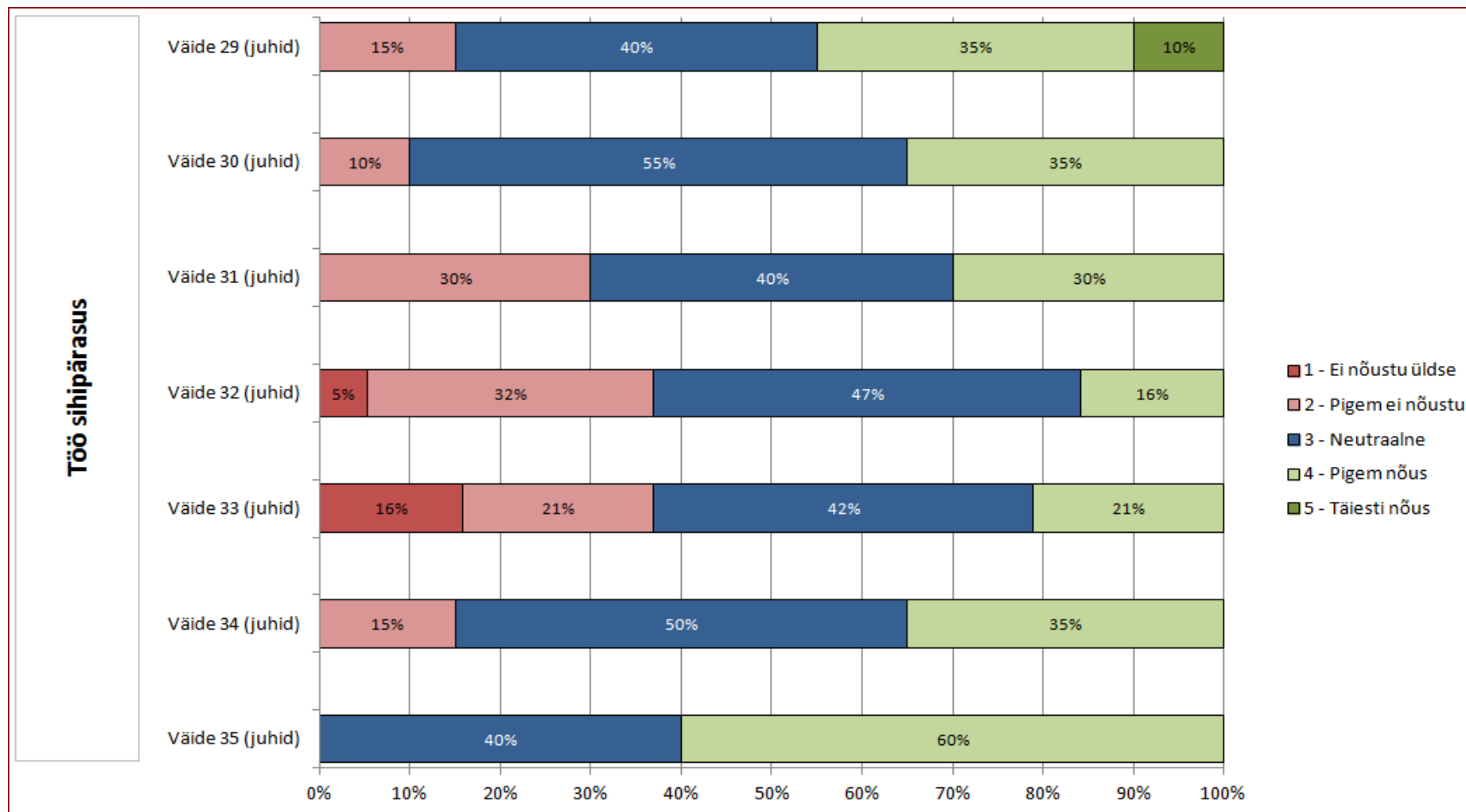


### Lisa 3 järg

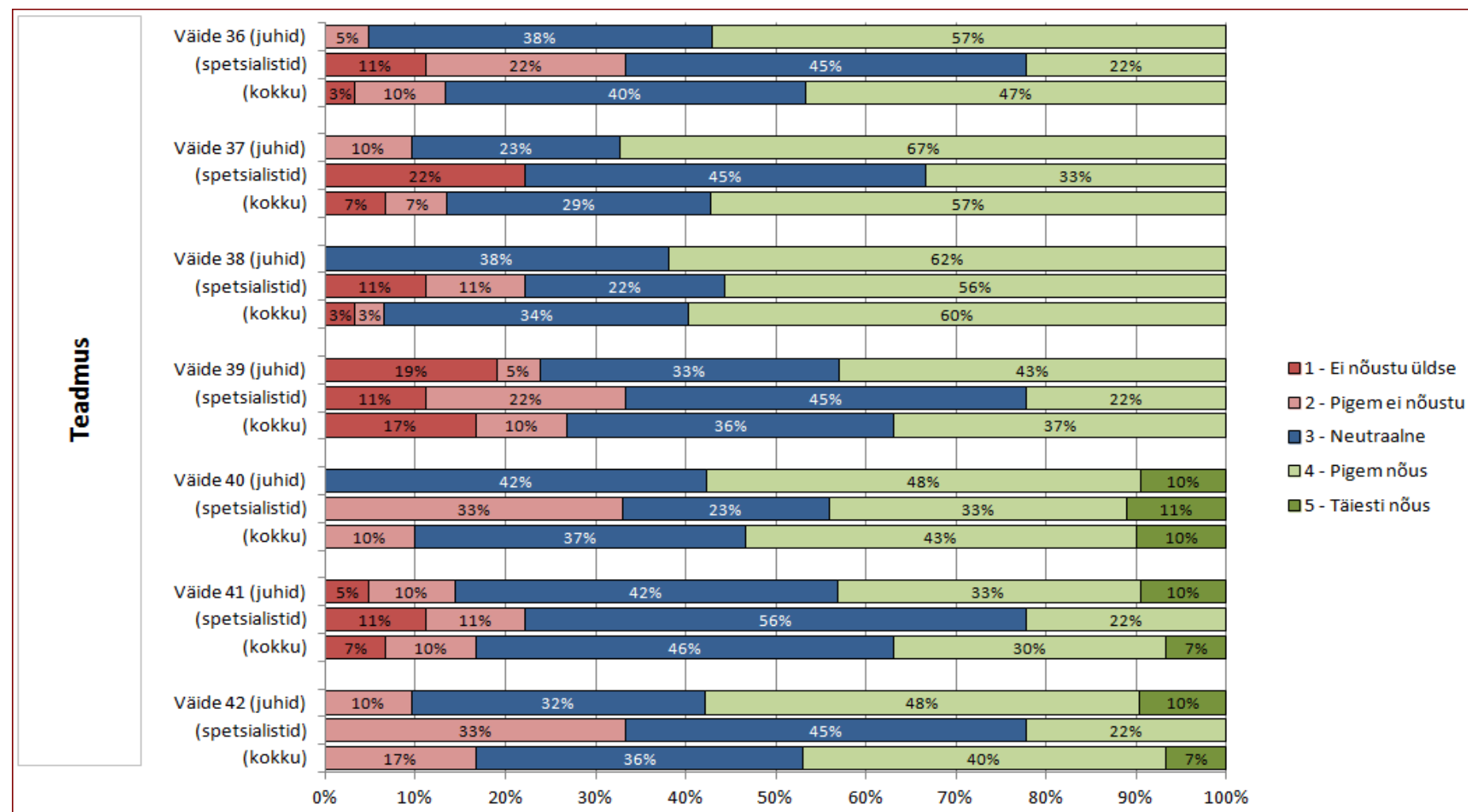




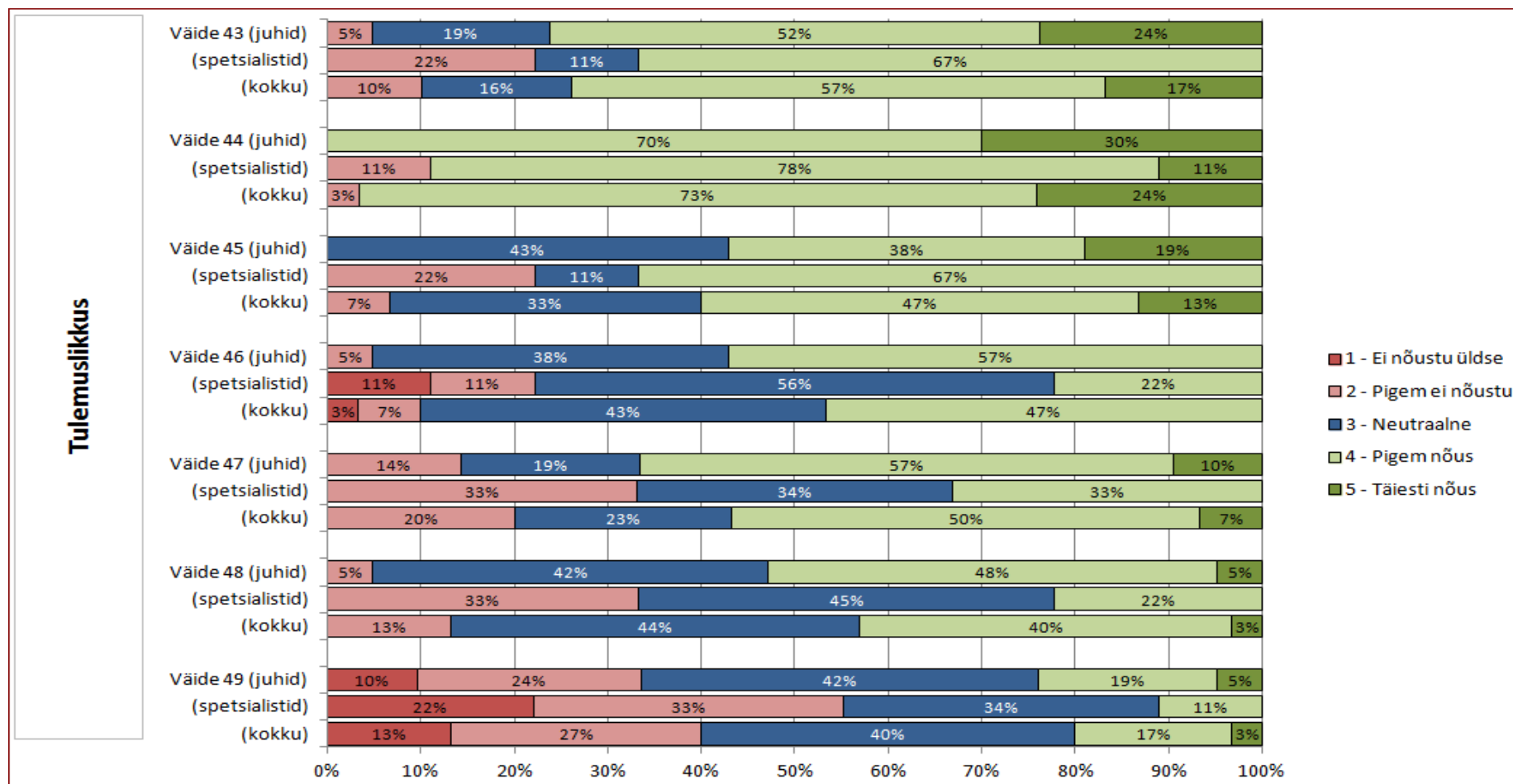
### Lisa 3 järg



### Lisa 3 järg



## Lisa 3 järg



Allikas: autori koostatud.

## SUMMARY

### TRAITS OF AN INTELLIGENT ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF A TRADING COMPANY

Kaido Värbu

In changing world and competitive environment organizations increasingly recognize the need for knowledge creation and capture in order to remain flexible and to quickly adapt to the changes affecting the organization. The success or failure of the organization is dependent on the effective use of data, information and knowledge. Ability to create, organize, share and use knowledge has become the major competitive advantage for the organizations in modern world.

In order to develop the characteristics of intelligent organization it is needed to conduct the analysis concerning the current status of the organization. The analysis of the characteristics of intelligent organization lays the foundation for the organization's further development. For an organization to be intelligent it is not sufficient to employ intelligent workers. It is more important to create conditions in the organization that allow people to develop their potential abilities and actually use them in order to achieve the organization's goals and mission.

The goal of this research paper is to analyze the traits of the intelligent organization on the example of the trading company under study in order to provide suggestions for improving the work efficiency of the middle managers of the company.

The following research tasks were established in order to meet that goal:

1. To analyze the theoretical basis of the concept of intelligent organization.
2. To identify the traits of the intelligent organization according to different authors.

3. To construct the questionnaire for analyzing the traits of the intelligent organization according to K. Albrecht in Estonian.
4. To evaluate the traits of the intelligent organization on the example of the trading company under study.
5. To identify the difference concerning the traits of the intelligent organization between the trading company under study and the ideal intelligent organization and provide suggestions for improving the work efficiency of the middle managers.

The research conducted was based on the concept of intelligent organization by Karl Albrecht (Yaghoubi *et al.* 2011a: 1415; Albrecht 2003b: 43). In the study the characteristics of a private enterprise involved in trading were analyzed. For the analysis a questionnaire was prepared according to the intelligent organization questionnaire developed by K. Albrecht and completed by the managers and specialists from the company studied. According to the responses obtained via the intelligent organization questionnaire it was determined in which aspects the organization mostly resembles to the ideal intelligent organization and in which aspects there are the biggest differences.

The evaluation of the characteristics of the intelligent organization is beneficial and necessary for the success of the company in the long run. As there have been conducted previously numerous similar studies in other countries there is good opportunity to compare the results of the current study with the outcome of previous research. Through the evaluation of the characteristics of the intelligent organization it is possible to determine which characteristics of the organization resembles more the characteristics of the intelligent organization and which characteristics of the organization need more attention from the management. Previous studies to evaluate the characteristics of the intelligent organization have been conducted on both private companies and public organizations. In addition in the literature there are some quite similar studies concerning the study sample in order to compare the results of previous and current research (Ranjibarian, Esgandari 2014: 4; Gholami, Safaee 2012: 158).

In previous studies there have been shown positive relationship between the strength of characteristics of the intelligent organization and strategic thinking (Yaghoubi *et al.* 2011b: 60). Nasiri *et al.* have also confirmed the relationship of characteristics of the

intelligent organization and the competitive advantage of the company (Nasiri et al. 2013: 960). In addition it has been shown that characteristics of the intelligent organization cause employees to be more creative and innovative at work, participate more in the organization's decision making (Maleki et al. 2012: 72) and according to Eshkaftaki et al. (2013: 8) support occupational moral.

There are different ways to strengthen the traits of an intelligent organization in a company. The first step to follow the concept of the intelligent organization is to familiarize the managers and other employees concerning the theoretical basis of the concept in order for the employees to understand how the intelligent organization works. The most important is to be continuously involved in preserving and improving the traits that characterize the intelligent organization. It is also important for the employees to understand how the organization benefits from the concept and what are the incentives for the employee. After the agreement from the management team, informing of the employees and proper training it is useful to assemble a working group for implementing the concept of intelligent organization. The working group members would provide basic training for the employees and respond to any daily questions.

It is widely accepted that the organizations that last and grow for a long period of time are not only profit oriented but developing and growing systems or organisms that are characterized by organizational culture, values and learning. In most of the organizations the organizational intelligence is not fully perceived but the organizational intelligence resides in the subconsciousness of the organization. Although the processes are not conscious they could work efficiently. Nevertheless it is more efficient and useful for the organization to get involved in developing organizational intelligence systematically. The current pilot study is one of the first studies which could support the conscious effort of applying the concept practically in Estonia.

During the conduct of the study and data analysis the scores of the factors for determining the characteristics of the intelligent organization were obtained via K. Albrecht's intelligent organization questionnaire. The maximum score for each factor determining the characteristics of the intelligent organization was 5 points. In order to calculate the score for each characteristic of the intelligent organization the sum of the average scores of the seven factors determining the specific characteristic of the

intelligent organization was calculated. The maximum score for each characteristic of the intelligent organization was 35 points. For calculating the overall score describing the organization the sum of the scores of seven characteristics of intelligent organization was found. The maximum overall score for an ideal intelligent organization would have been 245 points. The results obtained were compared to the maximum score of an ideal intelligent organization. The responses from the managers and specialists were compared by using Mann-Whitney U test for statistical analysis.

The highest score was given to the question or determining factor number 4 „Have the executives articulated a credible "value proposition," i.e., the organization's promise to the marketplace, as the heart of the strategic concept?“ in the questionnaire with the average score of 4,53 points. The score of the previous question resulted only from the responses of the managers as this question was not presented to the specialists following discussion with the management. According to the feedback from both managers and specialists the highest score was given to question 44 „Do executives, managers, and supervisors communicate the performance goals, targets, and expectations clearly and continually?“, which obtained the average score of 4,17 points. The lowest result was given to question 20 „Are the leaders of the enterprise willing to admit their mistakes and cancel misguided ventures that aren't working?“. From the maximum of 5 points the factor was given an average of 2,63 points.

During the comparison of the feedback from two study groups managers and specialists it was determined that there was statistically significant difference ( $p < 0,05$ ) in the response from the managers and specialists for four questions. The statistically significant difference ( $p < 0,05$ ) occurred for questions 27, 36, 42 and 48. The first question from the four represents „Heart“, the questions 36 and 42 represent „Knowledge Deployment“ and the last question represents „Performance Pressure“. It is important to note that for all these questions managers scored higher than the specialists.

According to the feedback from the managers the highest score was given to the intelligent organization characteristic „Performance Pressure“. „Performance Pressure“ was given the score of 25,5 points, which is 72,9% from the maximum of 35 points possible. According to the specialists the highest score was given to „Shared Fate“.

„Shared Fate“ received the score of 23 points, 65,7% out of the maximum score possible. There was also statistically significant difference ( $p < 0,01$ ) concerning the feedback from the managers and specialists regarding the intelligent organization characteristic „Knowledge Deployment“. According to the managers the characteristic „Knowledge Deployment“ scored second but by the specialists fifth rank was given.

If we take into analysis the responses from both managers and specialists the highest score was given to the intelligent organization characteristic „Performance Pressure“ obtaining an average of 24,4 points, 69,7% from the maximum. The weakest result according to the feedback from both managers and specialists was given to „Appetite for Change“. The characteristic „Appetite for Change“ collected only 20,8 points out of 35, which is 59,4% from the maximum result possible.

The trading company under study is a large international enterprise where the majority of decisions are taken outside of Estonia by the upper management of the company. The process of making decisions on high level and communicating the outcome below results in more rigid system of communication and delegation of tasks. For the reason above the employees of the company feel that the management does not promote an atmosphere of openness and acceptance of change. The employees feel that in addition the feedback from them has not been taken into consideration by the management.

In order to resolve the issue it is important to take the feedback from the employees into consideration and apply the best suggestions in practice. It would be necessary to involve the employees on the local level to the decision making processes in the company and motivate the employees to give more feedback concerning managerial decisions.

In order to find the best ways of working and support efficiency it is important to inspire the employees to find solutions concerning raising efficiency themselves. The employees who are involved with the processes are the right people to provide suggestions for improvement. It is important not to suppress the questions that arise concerning the way the company operates and possibilities for improvement.



In order to enhance the employee participation in the decision making processes it is beneficial to assemble a working groups led by more dedicated employees. The employee participation in the working groups could be rewarded by additional pay or other factors that drive employee contribution for the success of the company and the improvement of work atmosphere. The employees involved in the working groups would organize discussions with other employees based on the relevant field of questions under study and provide summary of the situation together with suggestions to the management.

To increase the efficiency of the information systems it would be necessary to simplify the information systems and processes used. In case new systems need to be implemented it would be beneficial to have a pilot study in order to determine the efficiency of the system and resolve any issues that may occur during the pilot study. The conduct of a pilot study would help to prevent major issues before the implementation of new systems company-wide. In order to have more smooth implementation of new systems it would be beneficial to have dedicated team of employees with specific skills in the field or hired specialists who can help resolve possible issues when raised during the implementation process. The same principle should be taken into consideration when planning major modifications or changes to the current information systems in use.

In addition to the simplification of the programs and processes it is important to give more attention to the training of employees in connection with new programs and processes or changes to the current practices. The importance of proper training of the employee should not be underestimated. During the training process it would be also possible to determine if a specific program or system is easy to be learned or used and in case of issues detected the shortcomings could be handled in timely manner.

It is also important to increase the role of the employees in participation of the decision making processes that encompasses the strategy for the future. The managers should use delegation in order to increase the solidarity between other employees and themselves. In order to apply delegation effectively trust is needed in the company between all parties. The actions above enhance the commitment of the employees and support the shift from the individual perspective to group work and wider view of the organization.

The company is characterized by great number of loyal long time employees. The stability of the current workforce and low employee turnover fosters „Performance Pressure“, „Strategic Vision“, „Shared Fate“ and „Knowledge“ in the company. The traits of the intelligent organization previously mentioned are all strongly represented in the company and received highest scores across the questionnaire.

All together the organization obtained the intelligent organization score of 160,1 points, 65,4% out of the maximum 245. Based on the data obtained there was a statistically significant difference ( $p=0,001$ ) between the organization under study and an ideal intelligent organization. When comparing the overall result of the current study with previous results from the literature the current score appears one of the highest.

Although the intelligent organization questionnaire developed by K. Albrecht has been extensively used in practice and thorough previous research has confirmed the reliability and the validity of the tool it would be beneficial to plan further research in addition to the current pilot study in Estonia to perform more thorough testing of the questionnaire on larger sample locally in Estonia.

The research field connected to the characteristics of intelligent organization is vast and with great perspective. Based on the possible aspects for improvement in the organization under study it would be practical to conduct further interviews with the managers and specialists to investigate and discuss the potential new possibilities to improve performance and efficiency in the organization. After implementation of the necessary improvements it would be practical to conduct additional analysis in order to confirm the success of the changes and provide relevant overview of the difference in intelligent organization characteristics.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kaido Värbu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Intelligentse organisatsiooni tunnused kaubandusettevõtte näitel, mille juhendajad on dotsent Made Torokoff-Engelbrecht ning nooremteadur Kärt Rõigas,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.